

UNIVERSIDADE FEDERAL DO PARANÁ

DAMIANA SANCHES DOMINGUES

OS DESAFIOS DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL – UM ESTUDO  
PRÁTICO

CURITIBA

2013

DAMIANA SANCHES DOMINGUES

OS DESAFIOS DA PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL – UM ESTUDO  
PRÁTICO

Trabalho apresentado como requisito parcial à  
obtenção do grau de Especialista em  
Controladoria, no Curso de Pós-Graduação em  
Controladoria, Setor de Ciências Sociais  
Aplicadas, Universidade Federal do Paraná.

Orientadora: Karine Francisconi

CURITIBA  
2013

Dedico este trabalho aos meus familiares, namorado e amigos, pelo carinho, amor e apoio nos momentos difíceis. E a todos que sempre me apoiaram e contribuíram para a conclusão deste trabalho.

## AGRADECIMENTOS

A Deus minha gratidão, Ele que é fonte de vida e inspiração, que me concedeu superar os obstáculos.

A minha família pelo apoio para que esta pesquisa fosse concretizada; e em especial ao meu namorado, pela compreensão, incentivo e carinho.

A minha orientadora professora Karine Francisconi, pela dedicação, confiança, e por compartilhar seu conhecimento ajudando na realização deste trabalho.

Aos professores que ao longo do curso compartilharam seus conhecimentos e experiências, contribuindo com sabedoria, amor e preparo na minha profissão.

Aos proprietários da empresa em estudo que concedeu a honra de realizar este trabalho em sua empresa, ofertando informações para sua realização.

## RESUMO

Este trabalho tem por objetivo, verificar de que maneira a pesquisa de clima organizacional afeta o desenvolvimento de competências e o resultado da empresa em estudo, no período de janeiro a junho do ano de 2013, em uma empresa situada na cidade de Curitiba e região metropolitana do estado do Paraná. O diagnóstico foi realizado por meio de uma pesquisa de clima organizacional, embasada por um questionário, proporcionando um melhor conhecimento da situação estudada. Após análise das informações coletadas, conclui-se que o percentual de funcionários satisfeitos em relação a tudo que a empresa oferece é positivo, devido ao conjunto de estratégias que a empresa utiliza para administrar este setor dentro da empresa. Em virtude da empresa não utilizar o recurso da pesquisa de clima dentro da empresa, com a utilização do resultado apresentado no final desta pesquisa, os administradores poderão obter um conhecimento mais amplo em relação à opinião dos funcionários para com a empresa, bem como, visar o aprimoramento do planejamento estratégico da empresa.

**Palavras-Chave:** Gestão de Pessoas, Clima Organizacional, Satisfação dos Funcionários.

## **ABSTRACT**

This work aims, verify how the organizational climate survey affects the development of skills and the result of the company under study, in the period from January to March of the year 2013, in a company located in the city of Curitiba and metropolitan area of state of Paraná. The diagnosis was made by means of an organizational climate survey, based on a questionnaire providing a better understanding of the situation studied. After analyzing the information collected, it is concluded that the percentage of employees satisfied in relation to everything the company offers is positive, due to the set of strategies that the company uses to manage this sector within the company. Because the company does not use the search feature of climate within the company, using the results presented at the end of this research, administrators can obtain a broader knowledge about the views of employees to the company, as well as target improving the company's strategic planning.

**Keywords:** People Management, Organizational Climate, Employee Satisfaction.

## LISTA DE FIGURAS

|  |    |
|--|----|
| FIGURA 1- Pirâmide de Maslow.....      | 22 |
| FIGURA 2- Teoria dos dois fatores..... | 26 |

## LISTA DE TABELAS

|   |    |
|---|----|
| TABELA 1 – QUADRO DE FUNCIONÁRIOS .....                   | 35 |
| TABELA 2 – DADOS PESSOAIS.....                            | 36 |
| TABELA 3 – FAIXA ETÁRIA .....                             | 36 |
| TABELA 4 – TEMPO DE EMPRESA .....                         | 37 |
| TABELA 5 – SALÁRIO .....                                  | 37 |
| TABELA 6 – MOTIVOS DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO .....        | 38 |
| TABELA 7 – MOTIVOS DE INSATISFAÇÃO NO TRABALHO .....      | 39 |
| TABELA 8 – BENEFÍCIO I .....                              | 40 |
| TABELA 9 – BENEFÍCIO II .....                             | 40 |
| TABELA 10 – AVALIAÇÃO DOS BENEFÍCIOS .....                | 41 |
| TABELA 11 – UTILIZAÇÃO DO BENEFÍCIO VALE TRANSPORTE ..... | 41 |
| TABELA 12 – SEGURANÇA NO TRABALHO .....                   | 42 |
| TABELA 13 – DESENVOLVIMENTO DOS RHS .....                 | 43 |
| TABELA 14 – PROGRESSO PROFISSIONAL .....                  | 44 |
| TABELA 15 – INTEGRAÇÃO INTERDEPARTAMENTAL.....            | 45 |
| TABELA 16 – COMUNICAÇÃO.....                              | 46 |
| TABELA 17 – TRABALHO EM EQUIPE .....                      | 47 |
| TABELA 18 – VALORIZAÇÃO/RECONHECIMENTO.....               | 48 |
| TABELA 19 – LIDERANÇA/GESTÃO .....                        | 49 |
| TABELA 20 – IMAGEM DA EMPRESA .....                       | 51 |
| TABELA 21 – CLAREZA DE OBJETIVOS .....                    | 52 |
| TABELA 22 – TRABALHO REALIZADO.....                       | 53 |
| TABELA 23 – CONDIÇÕES DE TRABALHO .....                   | 53 |
| TABELA 24 – CONDIÇÕES AMBIENTAIS DE TRABALHO .....        | 54 |
| TABELA 25 – ÍNDICE DE SATISFAÇÃO GERAL.....               | 55 |
| TABELA 26 – SUGESTÕES DE MELHORIAS PARA A EMPRESA .....   | 56 |



## SUMÁRIO

|           |  |           |
|-----------|--|-----------|
| <b>1</b>  | <b>INTRODUÇÃO .....</b>                    | <b>10</b> |
| 1.1       | PROBLEMA DE PESQUISA.....                  | 11        |
| 1.2       | OBJETIVOS DA PESQUISA .....                | 11        |
| 1.2.1     | Objetivo Geral.....                        | 11        |
| 1.2.2     | Objetivos Específicos.....                 | 11        |
| 1.3       | JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA .....      | 12        |
| <b>2.</b> | <b>FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA .....</b>         | <b>13</b> |
| 2.1       | O QUE É CONTROLADORIA.....                 | 13        |
| 2.1.1     | Missão da Controladoria .....              | 13        |
| 2.2       | GESTÃO DE PESSOAS.....                     | 14        |
| 2.2.1     | Cultura Organizacional .....               | 15        |
| 2.2.2     | Clima Organizacional.....                  | 17        |
| 2.2.3     | Gestão Por Competências.....               | 18        |
| 2.2.4     | Remuneração/Incentivos E Benefícios .....  | 19        |
| 2.3       | TEORIAS DA MOTIVAÇÃO.....                  | 20        |
| 2.3.1     | Teoria Da Hierarquia Das Necessidades..... | 21        |
| 2.3.2     | Teoria X e Teoria Y .....                  | 23        |
| 2.3.3     | Teoria Da Expectativa.....                 | 24        |
| 2.3.4     | Teoria Dos Dois Fatores .....              | 25        |
| 2.4       | QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO .....        | 27        |
| 2.5       | COMUNICAÇÃO .....                          | 28        |
| 2.6       | LIDERANÇA .....                            | 30        |
| <b>3.</b> | <b>METODOLOGIA.....</b>                    | <b>32</b> |
| 3.1       | TIPOS DE PESQUISA.....                     | 32        |
| 3.2       | PERGUNTAS DE PESQUISA .....                | 33        |
| 3.3       | MÉTODO DE COLETA E ANÁLISE DOS DADOS.....  | 33        |
| 3.4       | DELIMITAÇÃO DA PESQUISA .....              | 34        |
| <b>4.</b> | <b>RELATÓRIOS CONCLUSIVOS .....</b>        | <b>35</b> |
| 4.1       | DESCRIÇÃO DA PESQUISA .....                | 35        |
| 4.2       | DADOS PESSOAIS.....                        | 36        |

|           |  |           |
|-----------|--|-----------|
| 4.3       | VARIÁVEL “SALÁRIO” .....                       | 37        |
| 4.4       | VARIÁVEL “BENEFÍCIO” .....                     | 39        |
| 4.5       | VARIÁVEL “SEGURANÇA NO TRABALHO” .....         | 42        |
| 4.6       | VARIÁVEL “DESENVOLVIMENTO DOS RHS” .....       | 42        |
| 4.7       | VARIÁVEL “PROGRESSO PROFISSIONAL” .....        | 43        |
| 4.8       | VARIÁVEL “INTEGRAÇÃO INTERDEPARTAMENTAL” ..... | 44        |
| 4.9       | VARIÁVEL “COMUNICAÇÃO” .....                   | 45        |
| 4.10      | VARIÁVEL “TRABALHO EM EQUIPE” .....            | 47        |
| 4.11      | VARIÁVEL “VALORIZAÇÃO/RECONHECIMENTO” .....    | 47        |
| 4.12      | VARIÁVEL “LIDERANÇA/GESTÃO” .....              | 48        |
| 4.13      | VARIÁVEL “IMAGEM DA EMPRESA” .....             | 50        |
| 4.14      | VARIÁVEL “CLAREZA DE OBJETIVOS” .....          | 51        |
| 4.15      | VARIÁVEL “TRABALHO REALIZADO” .....            | 52        |
| 4.14      | VARIÁVEL “CONDIÇÕES DE TRABALHO” .....         | 53        |
| 4.15      | VARIÁVEL “RESULTADO GERAL” .....               | 54        |
| <b>5.</b> | <b>CONSIDERAÇÕES FINAIS</b> .....              | <b>57</b> |
| 5.1       | CONCLUSÃO .....                                | 57        |
| 5.2       | RECOMENDAÇÕES .....                            | 58        |
|           | <b>REFERÊNCIAS</b> .....                       | <b>60</b> |
|           | <b>ANEXO I</b> .....                           | <b>63</b> |
|           | <b>ANEXO II</b> .....                          | <b>71</b> |

## 1. INTRODUÇÃO

Devido a grandes mudanças no mercado de trabalho e a valorização do capital intelectual, as empresas buscam melhorar diariamente a relação de trabalho com os funcionários.

Para que as organizações consigam atingir suas metas e se destaquem com um diferencial no mercado, se faz necessário a união de um conjunto de fatores trabalhando para o mesmo fim. Dentro desses fatores, pode-se destacar o setor de recursos humanos. Pois os administradores têm evidenciado que o crescimento das empresas está totalmente interligado com a maneira de como gerir o seu capital humano disponível, ou seja, para conquistar um diferencial dentro do mercado competitivo é necessária a colaboração de todas as pessoas que nela trabalham, pois as organizações são formadas por um conjunto de pessoas.

O setor de recursos humanos no decorrer da história tem sido chamado de muitas maneiras, como administração de pessoas, administração com pessoas, gestão de pessoas, entre outros. Todas essas denominações são utilizadas para evidenciar a relação mútua de dependência e reciprocidade que existe entre trabalhador e empresa. Com base nessa relação de parceria, no decorrer deste trabalho será evidenciado vários fatores que interferem no clima organizacional de uma empresa. Para tanto será utilizado os meios acadêmicos, junto à literatura para, assim, levantar, tabular e analisar as informações de uma empresa do ramo de comércio varejista de produtos farmacêuticos, domiciliada no Município de Curitiba, estado do Paraná com filiais na cidade e região metropolitana, no período de janeiro a junho do ano de 2013.

Os dados e informações analisados possuem o objetivo de integrar os administradores com o setor de recursos humanos, bem como visa evidenciar o papel das pessoas como ativo organizacional que agrega talento e inteligência dentro da organização. Através deste levantamento, poderá o gestor de recursos humanos da empresa em análise ter uma ferramenta de suma importância para melhor tomar as decisões. Para que as mesmas tragam melhores benefícios tanto para a empresa, como para os seus funcionários. Fazendo com que a empresa consiga atingir sua missão, melhorando sua competitividade no mercado, a qualidade no atendimento ao cliente e a lucratividade.

## **1.1 PROBLEMA DE PESQUISA:**

Analisar o clima organizacional da empresa, identificando os fatores motivacionais, comprometimento e satisfação dos colaboradores no desenvolvimento de seu trabalho. Com base nesta análise, apresentar quais as estratégias que a empresa utiliza para a gestão de pessoas visando o desenvolvimento das competências pessoais, profissionais e o bom resultado da empresa?

## **1.2 OBJETIVOS DA PESQUISA**

### **1.2.1 Objetivo Geral:**

Pretende-se através desta pesquisa diagnosticar o clima organizacional da empresa em estudo, bem como analisar as estratégias de gestão de pessoas utilizadas para o desenvolvimento das competências pessoais, profissionais e o bom resultado da empresa.

### **1.2.2 Objetivos Específicos:**

- Diagnosticar o clima organizacional da empresa em estudo;
- Identificar o grau de satisfação dos funcionários da empresa em estudo;
- Verificar o nível e os fatores motivacionais dos funcionários da empresa em análise;
- Analisar as estratégias de gestão de pessoas utilizadas pela empresa em estudo.

### 1.3 JUSTIFICATIVA TEÓRICA E PRÁTICA:

Como o desenvolvimento da organização está diretamente relacionado com a capacidade em desenvolver pessoas e ser desenvolvida por elas, esta pesquisa tem como relevância, diagnosticar o clima organizacional de uma empresa, os fatores que o afetam, bem como a administração de pessoas.

O conceito e a denominação gestão de pessoas no decorrer da história têm passado por várias evoluções, devido a muitos fatores, dentre eles destaca-se a globalização, a relação entre os trabalhadores e a organização que também mudaram ao longo do tempo. Muitos estudiosos passaram a observar o comportamento organizacional, pesquisaram sobre o mesmo buscando explicações para auxiliar o processo de administração de pessoas, surgiram assim, muitas teorias acerca deste assunto que estão presentes hoje na literatura.

Atualmente as pessoas buscam um mercado de trabalho que satisfaça suas necessidades, esta por sua vez é composta por um conjunto de fatores que fazem com que o trabalhador busque seu espaço no mercado de trabalho, almejando a satisfação de suas necessidades básicas, bem como desenvolver suas habilidades profissionais dentro do mercado competitivo e ser reconhecido profissionalmente.

Através deste estudo, poderão ser identificados os fatores motivacionais que impulsionam os trabalhadores a ter um bom desempenho no trabalho, de maneira que o mesmo produza bons resultados para a empresa e ao mesmo tempo satisfaça as necessidades pessoais do trabalhador. De acordo com este levantamento também poderá ser verificado, se os funcionários conhecem a missão da empresa, se os mesmos se comprometem em colaborar com os objetivos e metas da mesma, verificar o grau de satisfação dos funcionários e com base nesses dados, poderá ser avaliado o nível do clima organizacional dentro da empresa em estudo.

Após este diagnóstico os administradores da empresa em estudo, poderão ter uma visão mais ampla do nível de contribuição de cada funcionário, bem como ter subsídios confiáveis para serem analisados e identificar quais as melhores decisões a serem tomadas, a fim de que as mesmas venham melhorar a relação entre trabalhador e empresa, e que a satisfação de ambas as partes sejam alcançadas. A justificativa teórica deste estudo constitui-se em avançar no conhecimento de pesquisas na área de Estudos Organizacionais sobre o tema clima organizacional.

## **2. FUNDAMENTAÇÃO TEÓRICA**

### **2.1 O QUE É CONTROLADORIA**

A contabilidade tradicional no decorrer do tempo sofreu grandes evoluções. Dentre essas evoluções surgiu a necessidade de uma contabilidade mais voltada para o processo decisório, com a finalidade de assessorar os gestores nas suas decisões. Neste processo de evolução a controladoria é identificada como um órgão administrativo segundo Mossimann e Fisch (1999), pois tem por finalidade colaborar com informações corretas e confiáveis no processo decisório.

Conforme destaca Catelli (2001, p. 344):

A controladoria enquanto ramo do conhecimento, apoiada na Teoria da Contabilidade e numa visão multidisciplinar, é responsável pelo estabelecimento das bases teóricas e conceituais necessárias para a modelagem, construção e manutenção de Sistemas de Informações e Modelo de Gestão Econômica, que supram adequadamente as necessidades informativas dos gestores e os induzam durante o processo de gestão, quando requerido, a tomarem decisões ótimas.

Para Figueiredo e Caggiano (2008, p. 11) o conceito de controladoria consiste em um:

[...] conjunto de princípios, procedimentos e métodos oriundos das ciências da Administração, Economia, Psicologia, Estatística e, principalmente, da Contabilidade, que se ocupa da gestão econômica das empresas, com a finalidade de orientá-las para a eficácia.

A Controladoria como órgão administrativo é responsável pela coordenação e direcionamento das tomadas de decisões. Dentro da organização a mesma possui missão, funções e princípios fundamentais para auxiliar no processo decisório.

#### **2.1.1 Missão da Controladoria**

A controladoria como ramo do conhecimento, gerando informações gerenciais para as tomadas de decisões possui a missão conforme evidencia

Mossimann e Fisch (1999, p. 88) “[...] zelar pela continuidade da empresa, assegurando a otimização do resultado global.”

Neste cenário gerencial Oliveira, Perez Jr. e Silva (2011, p. 11) destaca a função do *controller*:

[...] No planejamento estratégico, cabe ao *controller* assessorar o principal executivo e os demais gestores na definição estratégica, fornecendo informações rápidas e confiáveis sobre a empresa. No planejamento operacional, cabe a ele desenvolver um modelo de planejamento baseado no sistema de informação atual, integrando-o para otimização das análises. No controle, [...] exercer a função de perito ou de juiz, conforme o caso, assessorando de forma independente na conclusão dos números e das medições quantitativas e qualitativas.

Em outra definição, Catelli (2001, p. 347) destaca que os objetivos da Controladoria são: “A promoção da eficácia organizacional; viabilidade da gestão econômica; promoção da integração das áreas de responsabilidade.”

No processo gerencial é necessário segundo Johnsson e Francisco Filho (2002) compreender a organização como entidade de transformação de recursos, seja estes materiais, humanos, financeiros e entre outros, com a finalidade de gerar benefícios de natureza material (bens, serviços, riquezas) e não material (de ordem afetiva, intelectual, moral), sempre revertido ao próprio homem.

## 2.2 GESTÃO DE PESSOAS

Nas organizações conforme já evidenciado, o setor de recursos humanos passou por muitas mudanças no decorrer da evolução histórica e durante este período Barbieri (2012) destaca a existência de três grandes correntes: administração de pessoal, recursos humanos e capital humano/capital intelectual. Segundo o autor, a administração de pessoal envolve os movimentos sindicais trabalhistas, defendendo o funcionário para que o mesmo seja bem assistido e tenha um bom tratamento. A administração de recursos humanos visa reestruturar e alcançar resultados, por meio de mudanças e tecnologia da informação para relacionar e simplificar.

O autor também destaca que a corrente mais recente é a Administração do Capital Intelectual, pois esta promove a junção das duas correntes citadas anteriormente e acrescenta:

[...] uma visão estratégica, cultural e organizacional mais acentuada da empresa e do negócio, que se traduz em envolver-se também com planejamento, cultura organizacional, motivação, comunicação, potencial, desempenho e desenvolvimento das pessoas. (BARBIERI, 2012, p. 10)

O capital humano é intangível, por este motivo é fundamental que as organizações busquem administrá-lo diferentemente dos recursos físicos, materiais e tecnológicos. Bohlander (2005) ressalta que os administradores precisam planejar estratégias que visem investir em desenvolvimento do capital humano, promovendo oportunidades de aprimoramento das qualificações, para aperfeiçoar o desempenho dos trabalhadores.

Embora o setor de recursos humanos tenha passado por muitas mudanças, o mesmo tem sido valorizado cada vez mais pelas organizações, pois tem por finalidade gerenciar o comportamento organizacional. Este por sua vez é o elemento fundamental da relação mútua de dependência e reciprocidade que existe entre trabalhador e empresa.

### **2.2.1 Cultura Organizacional**

A análise da cultura organizacional é bastante dinâmica e complexa segundo Maximiano (2007), por envolver diversos elementos desenvolvidos pelos antepassados e que no decorrer do tempo vai sendo transmitido para os veteranos e aos novos integrantes principalmente. Cada organização desenvolve a sua própria cultura organizacional, fazendo com que a mesma se difere das demais.

A cultura de uma empresa destaca o comportamento de seus membros, sendo constituída por um conjunto de aspectos físicos e psicossociais de uma organização. Luz (2012) ressalta que estes aspectos caracterizam as organizações com o seu modo de ser e determina a sua identidade. “A cultura organizacional



influência o comportamento de todos os indivíduos e grupos dentro da organização. Ela impacta o cotidiano da organização [...].” (LUZ, 2012, p. 14)

Para Freitas (1999, p. 97):

Entendo a cultura organizacional primeiro como instrumento de poder. Segundo, como conjunto de representações imaginárias sociais que se constroem e reconstroem nas relações cotidianas dentro da organização e que se expressam em termos de valores, normas, significados e interpretações, visando um sentido de direção e unidade, tornando a organização fonte de identidade e de reconhecimento para seus membros.

Conforme ressalta Barbieri (2012, p. 19): “A cultura é uma percepção comum, compartilhada pelos membros de uma organização; um sistema de valores compartilhados.” Por esta definição, compreende-se que a cultura tem relação com a origem da empresa, bem como com as crenças que os fundadores transmitiram para a mesma.

As características da cultura organizacional podem ser definidas sobre quatro aspectos:

[...] aspecto histórico. A experiência de longos anos de uma empresa costuma pesar sobre a comunidade, irradiando valores de coesão interna, solidariedade grupal, companheirismo, apego aos costumes [...], natureza técnica da empresa, isto é, os produtos ou serviços que ela produz. [...] modelo de gestão da organização. [...] entre os modelos de gestão, [...] despontam os tipos autocrático e democrático. [...] osmose geográfica, que se caracteriza por uma interpenetração de culturas, por conta da proximidade das empresas. (TORQUATO, 1991, p. 5-6)

A cultura dentro de uma empresa possui várias funções conforme destaca Robbins (2002), dentre elas ressalta a cultura como elemento definidor de fronteiras, onde uma cultura empresarial é sempre diferente de outra empresa, gerando assim uma distinção entre organizações. A cultura também desenvolve a função na organização de proporcionar um senso de identidade a todas as pessoas que nela trabalhem, e desta maneira faz com que as pessoas se comprometam com interesses coletivos e não individuais. O autor também relata que a cultura “[...] serve como sinalizador de sentido e mecanismo de controle que oriente e da forma as atitudes e comportamentos dos funcionários.” (ROBBINS, 2002, p. 503)

## 2.2.2 Clima Organizacional

O clima organizacional é diretamente influenciado pela cultura organizacional. O autor Luz (2012) relata que o clima organizacional é considerado como uma atmosfera psicológica que envolve a relação entre a empresa e seus funcionários. O Clima ainda segundo o autor possui uma relação de causalidade com a cultura da empresa, isto é, a cultura é definida como causa e o clima como consequência. O clima é um elemento temporal e a cultura é resultado de práticas periódicas no decorrer do tempo. Portanto, o clima organizacional é o reflexo do estado de ânimo, ou seja, o grau de satisfação dos funcionários em um determinado momento.

O Clima<sup>1</sup> organizacional é considerado reflexo de uma tendência ou inclinação de acordo com Bergamini (1997), pois um dos aspectos dos indicadores de eficácia organizacional é justamente verificar se as necessidades da organização e das pessoas que nela trabalham estão sendo atendidas.

O clima é o indicador do grau de satisfação dos membros de uma empresa, sua relação a diferentes aspectos da cultura ou realidade aparente da organização, tais como políticas de RH, modelos de gestão, missão da empresa, processo e comunicação, valorização profissional e identificação com a empresa. (BERGAMINI apud CODA, 2012, p.11)

Nas organizações quando ocorre um maior ajustamento das necessidades e valores pessoais dos empregados com as necessidades e valores da empresa o clima organizacional consequentemente é mais elevado (melhor), pois como ressalta Lacombe e Heilborn (2011, p. 283):

Está vinculado à motivação, a lealdade e a identificação com a empresa, a colaboração entre as pessoas, os interesses no trabalho, a facilidade das comunicações internas, aos relacionamentos entre as pessoas, aos sentimentos e emoções, a integração da equipe e outras variáveis intervenientes.

Como o clima organizacional reflete na qualidade do trabalho desempenhado pelas pessoas da organização, a administração de recursos

---

<sup>1</sup> Clima origina-se do grego Klima e significa tendência, inclinação. (BERGAMINI, C.W. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança**. São Paulo: Atlas, 1997)

humanos conforme Lacombe e Heilborn (2011) deve priorizar dentro da organização um ambiente que favoreça as pessoas que nela trabalhem, desenvolver suas competências, alcancem os objetivos profissionais e sejam reconhecidas e recompensadas conforme o seu desempenho.

### **2.2.3 Gestão Por Competências**

A gestão de pessoas passou por grandes mudanças no decorrer do tempo, neste sentido as empresas necessitaram desenvolver instrumentos que auxiliassem a administração. Para Brandão e Guimarães (2011), a gestão de competências e gestão de desempenho são elementos essenciais para administração das organizações, e ainda relata que a busca por pessoas capacitadas para o desempenho de suas funções não é recente, pois segundo o autor, Taylor no início do século passado relatava sobre a busca constante das empresas em contratar “homens eficientes”.

A gestão de desempenho conforme Mascarenhas (2011, p. 177):

[...] pode ser considerada um sistema amplo de administração que busca integrar o desempenho das pessoas, grupos e áreas funcionais aos objetivos e as metas empresariais, destacando a importância da contribuição de cada nível organizacional as estratégias.

Para o autor a gestão por competências possui o objetivo de “[...] incorporar de maneira sistematizada as competências dos indivíduos aos critérios de avaliação e regulação para fins de gestão de pessoas” (MASCARENHAS, 2011, p. 199). Portanto a organização de maneira sistemática busca analisar a contribuição de cada indivíduo para a organização conforme os critérios de desempenho, baseado no conceito de competência.

Em outra definição:

A gestão por competências deve ser vista como um processo circular, envolvendo os diversos níveis da organização, desde o corporativo até o individual, passando pelo divisional e o grupal. O importante é que a gestão de competências esteja em perfeita sintonia com a estratégia organizacional (missão, visão de futuro e objetivos). (BRANDÃO; GUIMARÃES, 2011)

Na administração de recursos humanos a gestão por competências é um instrumento utilizado para auxiliar os gestores no direcionamento das tomadas de decisões referente a recrutamento, seleção, treinamento e gestão de carreira.

#### **2.2.4 Remuneração/Incentivos E Benefícios**

As organizações utilizam vários métodos para valorizar os seus trabalhadores. Conforme Dutra (2012) uma maneira de valorização é formalizada por meio de recompensas que tem por objetivo suprir as necessidades econômicas, crescimento pessoal e profissional, segurança e entre outros fatores.

A remuneração pode ser expressa direta e indiretamente. A remuneração direta é definida como valor expresso em dinheiro, como recompensa pelo trabalho realizado, compreende o salário, as gratificações, os adicionais, prêmios por produtividade, participação nos resultados e entre outros. A remuneração indireta é determinada por um conjunto de benefícios, ou seja, ela é um complemento da remuneração direta e tem por objetivo “[...] oferecer segurança e conforto aos trabalhadores em sua relação com a organização.” (DUTRA, 2012, p. 182)

Os benefícios ou como também é conhecida remuneração indireta, que complementam a remuneração total são ressaltados por Dutra (apud CHIAVENATO, 1989, p. 77) como: “[...] facilitadores, conveniências, vantagens e serviços que as organizações oferecem aos seus empregados para poupar-lhes esforços e preocupações. Podem ser financiados parcialmente ou totalmente pela organização.”

Os valores despendidos para os benefícios variam de acordo com cada organização. Uma vez que esta remuneração não é relacionada diretamente ao desempenho de cada funcionário, mas sim concedido a todos de maneira geral. Por este motivo, os gestores avaliam a importância de um determinado benefício para os seus funcionários e verificam se a mesma consequentemente resultara em satisfação e melhora no desempenho dos trabalhadores.

Outro fator que é variável nas organizações são os incentivos que as empresas proporcionam para seus funcionários. Pois os mesmos como os

benefícios, devem atender as estratégias da empresa visando o bom resultado e ao mesmo tempo colaborar para a satisfação dos funcionários.

Os incentivos possuem como premissa básica a remuneração por desempenho. A organização estipula regras para o pagamento dos mesmos de acordo com o nível de desempenho do funcionário. “Incentivos anuais ou de curto prazo encorajam o uso eficiente dos ativos existentes. Incentivos de longo prazo encorajam o desenvolvimento de novos processos, produtos e a abertura de novos mercados.” (LACOMBE e HEILBORN, 2011, p. 200)

A remuneração como instrumento utilizado para motivar os funcionários, para que os mesmos atinjam maior produtividade conforme descrito por Lacombe, Heilborn (2011) deve ser gerenciada de maneira justa, ou seja, é essencial a empresa remunerar de maneira coerente os seus funcionários.

## **2.3 TEORIAS DA MOTIVAÇÃO**

Como instrumento de compreensão dos mecanismos que movimentam as pessoas dentro de uma organização, são utilizadas as teorias de motivação, que conforme Maximiano (2007), possuem o objetivo de explicar o desempenho das pessoas.

Segundo o autor:

O comportamento é sempre motivado por alguma causa interna ao próprio indivíduo (motivos internos) ou alguma causa externa, do ambiente (motivos externos), motivação, neste modelo, é sinônimo da relação de causa e efeito do comportamento das pessoas. Motivação não significa entusiasmo ou disposição elevada; significa apenas que todo comportamento sempre tem uma causa. (MAXIMIANO, 2007, p. 252)

Para Robbins (2002), as pessoas possuem tendências motivacionais diferentes uma das outras, em uma determinada situação um indivíduo pode apresentar nível de motivação maior do que outro. Motivação segundo o autor é definida: “[...] como o processo responsável pela intensidade, direção e persistência dos esforços de uma pessoa para o alcance de uma determinada meta.” (ROBBINS, 2002, p. 151)

O grande desafio para a gestão de pessoas conforme destaca Hampton (1990), é os administradores conhecer as causas motivacionais de seus funcionários para que os mesmos possam desempenhar suas funções dentro da organização.

A literatura apresenta várias teorias motivacionais que buscam explicar o desempenho das pessoas no desenvolvimento do seu trabalho.

### **2.3.1 Teoria Da Hierarquia Das Necessidades**

A teoria motivacional mais conhecida de acordo com Maximiano (2007) é a teorias das necessidades humanas. Esta teoria defende que quanto maior a necessidade, mais o indivíduo se torna motivado. Segundo esta teoria, as necessidades podem ser divididas em dois grupos: as necessidades primárias, que são classificadas como básicas, são comuns a todas as pessoas como alimentação, abrigo, segurança e entre outros; e as necessidades secundárias, que envolve as necessidades adquiridas como interesses profissionais, necessidades sociais. Estas necessidades são adquiridas por meio de experiências, pela convivência social, ou seja, podem ser influenciadas pela sociedade, personalidade e diferenças sociais.

A Teoria das Necessidades de Abraham Maslow é destacada por Robbins (2002), como sendo a teoria mais conhecida devido ao fato da mesma ser compreendida facilmente, pois esta teoria defende que em cada pessoa existe uma hierarquia de cinco necessidades básicas que fazem com que o indivíduo seja motivado, são elas:

1. Fisiológicas: incluem fome, sede, abrigo, sexo e outras necessidades corporais.
2. Segurança: inclui segurança e proteção contra danos físicos e emocionais.
3. Sociais: incluem afeição, aceitação, amizade e sensação de pertencer a um grupo.
4. Estima: inclui fatores de estima, como respeito próprio, realização e autonomia; e fatores externos de estima, como status, reconhecimento e atenção.
5. Autorrealização: a intenção de torna-se tudo aquilo que a pessoa é capaz de ser, inclui crescimento, autodesenvolvimento e alcance do próprio potencial. (ROBINSS, 2002, p. 152)

Abaixo (FIGURA 1) em formato de pirâmide representando a hierarquia das necessidades humanas destacada por Maslow:



FIGURA 1 – HIERARQUIA DAS NECESSIDADES DE MASLOW  
FONTE: ROBBINS (2002)

O autor Hampton (1990) defende que a satisfação das necessidades básicas ou primárias, não significa que a pessoa esteja satisfeita plenamente, pois a partir do momento que uma necessidade é suprida surge o descontentamento com outras novas necessidades. Neste momento segundo o autor, após ter suprido as necessidades de níveis mais inferiores surgem às necessidades secundárias.

A teoria de Maslow possui também a característica de evidenciar conforme destaca Maximiano (2007) que as pessoas estão sempre em processo de desenvolvimento, onde a autorrealização pode ocorrer em qualquer ponto da escala de motivação, depende do indivíduo, da sua busca da saciedade, pois não é necessário o indivíduo estar completamente satisfeito com as quatro primeiras necessidades e atingir a autorrealização, a mesma pode ser alcançada em um determinado ponto da escala.

As necessidades também se diferem de acordo com cada indivíduo, desta maneira as pessoas podem subir ou descer a hierarquia das necessidades. Ao mesmo tempo em que esta teoria pode ser dividida em dois níveis conforme destaca Robbins (2002, p. 153): “as necessidades fisiológicas e de segurança são descritas como necessidades de nível baixo, e aquelas relacionadas com a autorrealização são chamadas de necessidades de nível alto.” Para o autor, esses dois níveis demonstram que a satisfação interna está relacionada com níveis mais altos de necessidade, e as de níveis baixos, são externas. Desta maneira, as pessoas que possuem um emprego, e conseqüentemente uma remuneração, possuem as suas necessidades de nível baixo realizadas.

O autor ainda relata que embora esta teoria seja amplamente conhecida, a mesma não possui caráter científico, ou seja, não possui comprovação empírica.

### **2.3.2 Teoria X e Teoria Y**

Por volta do ano de 1960 o professor Douglas McGregor fundamentou a Teoria X e a Teoria Y. Essas duas teorias possuem definições distintas e opostas, foram criadas com a finalidade de identificar a natureza do ser humano através de duas visões. A Teoria X evidencia as características negativas do ser humano e a Teoria Y, contradiz a primeira e ressalta a visão positiva do mesmo.

McGregor fundamentou suas teorias com base na maneira como os executivos tratavam seus funcionários, e com base nesta análise discorre algumas premissas sobre a Teoria X:

A Teoria “X”, para McGregor, entende que o ser humano, pela sua própria natureza, não aprecia o trabalho e tenta evitá-lo sempre que o possa fazer; em virtude disto, as pessoas precisam ser coagidas, controladas, dirigidas e punidas para que delas se obtenham as ações e, finalmente, os objetivos visados. Além do mais, segundo a Teoria “X”, é próprio da natureza dos seres humanos que eles prefiram ser atingidos, evitem responsabilidades, tenham pouca ambição, desejam acima de tudo segurança. (CORADI, 1995, p. 82)

Esta teoria tem por princípio básico ainda segundo Coradi (1995) eliminar as incertezas. Pois seu objetivo é definir quais as condições que as organizações devem trabalhar, assim ela pressupõe que os funcionários precisam ser administrados rigorosamente, de maneira formal.

O fator motivacional nesta teoria se reporta as necessidades de níveis mais baixos da pirâmide de Maslow, uma vez que a Teoria X ressalta que as necessidades básicas dominam os indivíduos. Em contrapartida a Teoria Y, evidencia que são as necessidades de níveis mais altos da pirâmide que fazem com que os funcionários se tornem motivados.

Os quatro fatores essenciais desta teoria é destacada por Robbins (2002, p. 134):



1. Os funcionários podem achar o trabalho algo tão natural quanto descansar ou se divertir;
2. As pessoas demonstrarão auto-orientação e autocontrole se estiverem comprometidas com os objetivos;
3. A pessoa mediana é capaz de aprender a aceitar, ou até a buscar, a responsabilidade;
4. A capacidade de tomar decisões inovadoras pode ser encontrada em qualquer pessoa e não é privilégio exclusivo dos que estão em posições hierarquicamente superiores.

Vários estudiosos discorreram sobre as duas teorias, no entanto, todos concordam que as duas teorias possuem alguns pontos de verdade, mas que a relação do ser humano com a organização é muito complexa para ser definida por dois pontos extremos. Outro fator também relevante é o fato de que uma teoria em sua definição isolada não é fator pleno de motivação, pois o ser humano é capaz de possuir características de ambas as teorias.

### 2.3.3 Teoria Da Expectativa

A teoria da expectativa é evidenciada por Robbins (2002) como sendo a teoria de motivação mais aceita, pois a mesma possui características que foram fundamentadas por várias teorias.

As características desta teoria segundo Hampton (1990, p. 174) “[...] podem ser descritas com apenas três conceitos: esforço; desempenho esperado, desempenho; recompensa esperada e atratividade ou validade de recompensa.”

Esta teoria defende que as pessoas se esforçam, dedicam-se para atingir resultados ou recompensas. Portanto, cada indivíduo julga qual a importância de determinada recompensa e se esforça para atingi-la. “Trata-se de uma teoria *hedonista*, segundo a qual as pessoas escolhem os comportamentos em função da perspectiva de satisfação ou insatisfação que os resultados desses comportamentos proporcionam.” (MAXIMIANO, 2007, p. 252)

Desta maneira, esta teoria evidencia três relações:

1. *Relação esforço-desempenho*. A probabilidade percebida pelo indivíduo de que certa quantidade de esforço vai levar ao desempenho;
2. *Relação desempenho-recompensa*. O grau em que o indivíduo acredita que um determinado nível de desempenho vai levar à obtenção de um resultado que se deseja;
3. *Relação recompensa-metas pessoais*. O grau em que as recompensas organizacionais satisfazem as metas pessoais ou as

necessidades do indivíduo, e a atração que estas recompensas potenciais exercem sobre eles. (ROBBINS, 2002, p. 167)

Em resumo, esta teoria demonstra a cadeia de causa e efeitos, busca explicar que os fatores motivacionais (determinados como causas) ligam o esforço inicial ao resultado final (recompensa). Neste processo de dedicação e esforço, três fatores podem ser destacados como: o valor dos resultados, a associação entre o desempenho e a recompensa e por último, a associação entre o esforço e o desempenho, pois cada indivíduo possui objetivos, expectativas diferentes que os mesmos buscam ser compreendidas.

### **2.3.4 Teoria Dos Dois Fatores**

A teoria criada pelo psicólogo Frederick Herzberg denominada Teoria dos Dois Fatores, também é conhecida como Teoria da Higiene-Motivação. Esta teoria foi desenvolvida a partir da pergunta: “O que as pessoas desejam de seu trabalho?” (ROBBINS, 2002, p. 6). Em busca de respostas Herzberg fez uma pesquisa detalhada das situações em que as pessoas se encontravam bem ou mal no seu trabalho.

Através desta pesquisa foi concluído que o ambiente de trabalho e o próprio trabalho em si, são elementos que devem estar sempre interagidos para que o indivíduo esteja motivado. Maximiano (2007), explica que de acordo com esta teoria a motivação é resultado de fatores fundamentais que são divididos em duas categorias:

1. Fatores relacionados ao próprio trabalho, chamados fatores motivacionais ou intrínsecos; Conteúdo do trabalho em si (natureza das tarefas e sua sintonia com os interesses e qualificações da pessoa); Sentido de realização de algo importante; Exercício da responsabilidade; Possibilidade de crescimento; Orgulho e sentimento de prestígio decorrentes da profissão; Reconhecimento pelo trabalho bem feito.
2. Fatores relacionados às condições de trabalho, chamados fatores extrínsecos ou higiênicos; Estilo de supervisão de chefe; Relações de supervisão do chefe; Relações pessoais com os colegas; Salário; Políticas de administração de pessoal; Condições físicas e segurança do trabalho. (MAXIMIANO, 2007, p. 267-268)

A figura abaixo (FIGURA 2) demonstra essas duas categorias, onde o ambiente de trabalho é conceituado como fatores higiênicos e o conteúdo do trabalho é denominado fator motivacional.

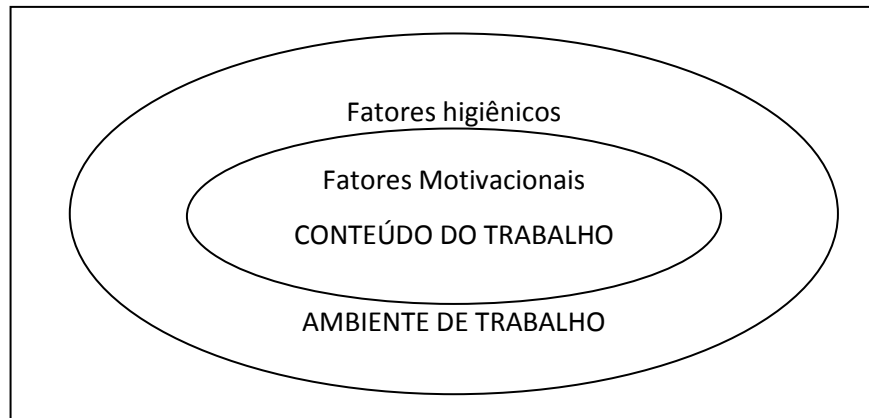


FIGURA 2 – TEORIA DOS DOIS FATORES  
FONTE: MAXIMIANO (2007)

Esta divisão foi criada por Herzberg segundo Hampton (1990) devido ao fato de que durante suas pesquisas, o psicólogo identificou que quando as pessoas respondiam que estavam satisfeitas com seu trabalho, relacionavam este fator a fontes necessárias para que os mesmos buscassem melhorar o seu desempenho no trabalho como: realização, reconhecimento, responsabilidade e outros. No entanto, quando as pessoas respondiam que estavam insatisfeitas com o seu trabalho, as mesmas relacionam a fatores externos, ao ambiente de trabalho, como: administração, condições de trabalho, salário entre outros.

Em sua teoria Herzberg também destaca que o oposto da satisfação não é a insatisfação, mas sim a “Não-Satisfação”, pois “A eliminação das características de insatisfação de um trabalho não o torna necessariamente satisfatório” (ROBBINS, 2007, p. 155). Sendo assim, o oposto de insatisfação é a “Não-Insatisfação”, ou seja, as pessoas podem estar satisfeitas, mas ao mesmo tempo não estão motivadas, pois os fatores que fazem com que as pessoas não estejam insatisfeitas, não são os mesmos que motivam o indivíduo.

Em outras palavras, embora o ambiente de trabalho possa influenciar a motivação dos funcionários, segundo Maximiano (2002, p. 268): “Ambiente de trabalho produz satisfação ou insatisfação com o próprio ambiente, mas não motivação para o trabalho.” Portanto, para Herzberg a motivação de uma pessoa deve estar ligada diretamente com um bom ambiente de trabalho, mas

principalmente, o trabalho e seu conteúdo é o grande motivador para o bom desempenho dentro da organização.

## **2.4 QUALIDADE DE VIDA NO TRABALHO**

Atualmente nas organizações a compreensão da motivação e da satisfação passou por algumas transformações dando origem a um novo conceito de Qualidade de Vida no Trabalho. Esta visão permite visualizar o ser humano de maneira integrada ou holística, ressaltando a medicina psicossomática, pois saúde envolve o bem estar biológico, psicológico e social.

Nas organizações é essencial a administração de fatores psicossociais no ambiente de trabalho, fatores como, por exemplo, o stress.

As teorias convencionais da motivação preocupam-se predominantemente com a satisfação das pessoas, sem abordar explicitamente o stress. No entanto, a correlação entre o stress e o trabalho é evidente. Atividades que requerem exaustivo esforço físico, ou que são alienantes, ou realizadas em ambiente de tensão, produzem efeitos psicológicos negativos, mesmo que a pessoa esteja fisicamente bem. (MAXIMIANO, 2007, p. 271)

O autor ainda destaca que o equilíbrio produz bem estar ao indivíduo. Portanto, é essencial que este equilíbrio entre a exigência da tarefa determinada e a capacidade de quem a realiza seja alcançado. Uma vez que o equilíbrio elimina as incertezas, os conflitos e a sensação de desamparo conforme Maximiano (2007).

O conceito de qualidade de vida no trabalho é ainda mais amplo, pois envolve uma visão ética da condição humana, uma vez que visa diminuir e em muitos casos até mesmo eliminar os riscos ocupacionais. Nas organizações esta qualidade de vida, também pode ser evidenciada sob dois aspectos: a satisfação dos funcionários e práticas da empresa.

A satisfação dos funcionários segundo Maximiano (2007) reflete na qualidade de vida no trabalho, pois funcionários satisfeitos não apenas com fatores motivacionais e higiênicos, mas satisfeitos também com fatores que envolvem vida familiar, fatores culturais e sociais influenciam o fator psicológico e consequentemente a produtividade dos funcionários. A organização também pode

promover a qualidade de vida no trabalho assegurando o bem estar dos funcionários através de apoio psicológico; biológico: através de ginástica laboral, controle de acidentes de trabalho, eliminação de insalubridade e entre outros fatores; social que evidencia o investimento na educação formal dos funcionários; e organizacional, que destaca o tratamento ético aos funcionários.

Em resumo, o conceito de qualidade de vida no trabalho envolve tanto a segurança do ambiente físico como o esforço físico e mental despendido na execução das tarefas pelos funcionários buscando sempre o bem estar dos funcionários, pois o mesmo reflete no desempenho no trabalho.

## **2.5 COMUNICAÇÃO**

Na sociedade, bem como nas organizações a comunicação é essencial para os indivíduos se relacionarem. Sendo que a comunicação é o meio utilizado para transferir, transmitir informações a outra pessoa. Nas organizações, a comunicação é fundamental para as relações de trabalho.

Para Araújo, Simanski e Quevedo (apud BRUM, 1994, p. 22) “A comunicação é a ação de tornar comum uma ideia, uma vivência, um sentimento entre pessoas, portanto a comunicação humana é social.” Para que exista uma boa comunicação dentro da organização, se faz necessário que as informações transmitidas sejam compreendidas. Pois, uma boa comunicação dentro da organização colabora para a integração dos indivíduos, a alcançar os objetivos, evita conflitos e entre outros benefícios para a organização.

A comunicação nas organizações pode fluir vertical ou horizontalmente. No sentido vertical a mesma se divide em duas direções: ascendente e descendente. Para Robbins (2007, p. 281):

A comunicação que flui, dentro de um grupo ou organização, dos níveis mais altos para os mais baixos, é uma comunicação descendente. [...] A comunicação ascendente é a que se dirige aos escalões mais altos do grupo ou da organização.

A comunicação ascendente tem por objetivo fornecer feedback aos executivos, fazendo com que os mesmos se mantenham informados a respeito do desempenho e problemas no trabalho, dos sentimentos dos funcionários em relação ao trabalho e a organização, bem como a relação existente entre os colegas de trabalho.

Para Hampton (1990, p. 259):

O tipo de informação que é comunicada em direção descendente relaciona-se muitas vezes com a orientação e o controle do desempenho. Os superiores atribuem tarefas, instruem e avaliam os subordinados. Os superiores fornecem também informação sobre normas, políticas, vantagens e outros assuntos.

A comunicação horizontal é denominada lateral e possui as características de envolver a comunicação entre pessoas do mesmo grupo ou grupos de mesmo nível. Para Robbins, (2002) a utilização deste tipo de comunicação é fundamental para diminuir a hierarquia vertical, colaborando para a economia de tempo.

Conforme Araujo, Simanski e Quevedo (2012, p. 22):

A comunicação interna serve para humanizar as relações na empresa, tornar os funcionários mais conscientes de seu papel, distinguir o nível de conhecimento deles sobre determinado assunto de interesse, integrá-los melhor ao ambiente de trabalho e ajudá-los a alcançar os objetivos da empresa.

O sistema de comunicação dentro de uma organização é formado por vários canais, onde a informação flui, classificados como formais e informais. A mesma ainda pode ser classificada como verbal e não verbal.

As redes formais são tipicamente verticais, seguem a cadeia de autoridade e são limitadas à comunicação relacionada com o trabalho. Já as redes informais – geralmente mais conhecidas como redes de rumores – é livre para fluir em qualquer direção, passar por cima dos níveis de autoridade e pode satisfazer as necessidades sociais dos membros dos grupos, bem como facilitar a execução de tarefas. (ROBBINS, 2002, p. 282)

A comunicação envolve um processo complexo, pois as informações podem ser oriundas de várias fontes, canais de comunicação, podem transmitir mensagens contraditórias, e ainda esta sujeita à distorção. Portanto, é de suma importância para que os resultados sejam alcançados, que existe um bom canal de comunicação dentro da organização.

## 2.6 LIDERANÇA

O processo organizacional é muito amplo, tornando impossível a todos os funcionários conhecê-lo plenamente. Desta maneira os líderes desenvolvem um papel fundamental, pois buscam simplificar este processo liderando um grupo ou uma equipe. O termo liderança possui diversas definições, devido o termo ser bastante complexo.

Para Wagner (2002, p. 244) o conceito de liderança consiste: “[...] liderança como o uso de influência simbólica e não coercitiva para dirigir e coordenar as atividades dos membros de um grupo organizado para a realização de objetivos do grupo.”

Em outra definição: “Liderança é definida como um processo de influência social em que o líder busca a participação voluntária de subordinados num esforço de atingir os objetivos organizacionais.” (Kinicki e Kreitner, 2006, p. 347)

Nas organizações existem gestores, mas, conforme alguns autores nem todos são líderes. Essa distinção ocorre devido às características destes dois termos, Robbins (1997) ressalta que o gestor busca acompanhar se os resultados estão sendo atingidos de acordo com os objetivos, e se for necessário verificar a possibilidade de possíveis correções no processo. Os líderes se destacam nas organizações como sendo responsável por estimular as pessoas a superar obstáculos, a se motivarem para atingir os objetivos definidos.

O fator essencial para um bom líder é a confiança de seus subordinados. De acordo com Robbins (apud D.E. Zand, 1997, p. 89):

Parte da tarefa do líder é trabalhar com as pessoas para identificar e solucionar problemas, mas o seu acesso ao conhecimento e ao pensamento criativo necessários para a resolução dos problemas vai depender do quanto às pessoas confiam nele. A confiança e a credibilidade modulam o acesso do líder ao conhecimento e a cooperação.

Embora a confiança seja a característica essencial de um líder, na literatura encontra-se várias teorias a cerca da liderança, dentre elas a liderança carismática. Robbins (apud J.A. Conger e R.N. Kanungo, 1998) ressalta que o líder carismático é aquele que possui uma visão, e por esta visão estão dispostos a correr riscos,

também estão sempre atentos e percebem as limitações ambientais, bem como as necessidades de seus liderados.

No processo de liderança também deve ser destacado o *Coach*<sup>2</sup>, que é definido como o profissional responsável dentro da organização em apoiar os funcionários para que os mesmos atinjam o resultado esperado. O *Coach* pode ser comparado com um técnico de futebol, pois o mesmo tem a função de guiar, orientar vários atletas conforme Gil (2001).

Neste conceito de liderança se destacam três processos: o *coaching*, *counseling* e o *mentoring*. O *coaching* tem por característica:

Ajudar a descobrir o potencial de trabalho, ajudar a perceber com maior facilidade as oportunidades e a se libertar das limitações, [...], desenvolver um sistema de referencia para dar e receber feedback para a motivação e melhoria de desempenho. (GIL, 2001, p. 283)

O *Counseling* por sua vez, tem o objetivo de orientar os funcionários em relação ao comportamento, atitudes e sentimentos, quando os mesmos interferem no trabalho. O terceiro processo de liderança, o *mentoring*, é considerado como o indivíduo capaz de representar os valores da organização como destaca Gil (2001), e também possui autoridade para instruir os funcionários a melhor planejar as tarefas visando o melhor resultado para o cliente.

O papel do *Coach* em uma organização é muito importante, pois o mesmo deve assumir o papel de “facilitador” do desenvolvimento de seu liderado conforme evidencia Mascarenhas (2011). Portanto, o *Coach* deve possuir algumas características essenciais como a paciência, imparcialidade, maturidade, abertura ao diálogo, interesse pelas pessoas, disposição para escutar, conhecimento, experiência, entre outras.

---

<sup>2</sup> *Coach* – termo inglês que significa treinador, técnico ou preparador. (MASCARENHAS, A.O. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e prática**. São Paulo: Cengage Learning, 2011)



### 3. METODOLOGIA

A pesquisa tem por função através de métodos científicos buscar solucionar um problema em estudo, conforme evidencia Silva e Menezes (2001, p. 20) “É um conjunto de ações, propostas para encontrar a solução para um problema, que tem por base procedimentos racionais e sistemáticos.”

Portanto, a metodologia do estudo consiste em delinear os métodos utilizados no desenvolvimento da pesquisa, para que a mesma consiga atingir seu objetivo, solucionar o problema em estudo.

#### 3.1 Tipos De Pesquisa

De acordo com a formulação do problema da pesquisa, a mesma foi desenvolvida pelo método qualitativo e descritiva com base nos objetivos. Pois conforme destacam Silva e Menezes (2001) as características básicas da pesquisa qualitativa consiste em interpretar os fenômenos e atribuir significados para os mesmos.

O autor Richardson (apud BEUREN et. al., 2009, p. 91) relata que:

Os estudos que empregam uma metodologia qualitativa podem descrever a complexidade de determinado problema, analisar a interação de certas variáveis, compreender e classificar processos dinâmicos vividos por grupos sociais [...] possibilita, em maior nível de profundidade, o entendimento das particularidades do comportamento dos indivíduos.

A pesquisa qualitativa possui o objetivo de analisar e descrever mais profundamente o fenômeno que está sendo estudado e a pesquisa descritiva tem por característica estudar as características de um grupo: “As pesquisas descritivas têm como objetivo primordial a descrição das características de determinada população ou fenômeno ou, então, o estabelecimento de relações entre variáveis.” (GIL, 1991, p. 46)

Portanto, a utilização do método qualitativo descritivo no decorrer desta pesquisa foi fundamental para a análise do clima organizacional da empresa em estudo, bem como para identificar os fatores motivacionais, comprometimento e satisfação dos funcionários no desenvolvimento de seu trabalho.

### **3.2 Perguntas De Pesquisa**

- Qual o nível do clima organizacional da empresa em estudo?
- Qual o grau de satisfação dos funcionários da empresa em estudo?
- Qual o nível e os fatores motivacionais dos funcionários da empresa em análise?
- Quais as estratégias utilizadas pela empresa para a gestão de pessoas?

### **3.3 Método De Coleta E Análise Dos Dados**

Os aspectos metodológicos desta pesquisa consistiram, em coletar dados através de: pesquisa bibliográfica que segundo Beuren (2004) tem por característica analisar todo o referencial bibliográfico que reúnem conhecimentos sobre a temática pesquisada. Onde foram utilizados nesta pesquisa diversos livros, revistas e artigos.

Outro método que foi utilizado para coletar os dados é o estudo de caso, onde tem sua principal característica ressaltada por Beuren (2004) como sendo, estudar de modo concentrado um único caso. Devido às numerosas e detalhadas informações permitem apreender na sua totalidade a situação estudada.

O método de questionário também será empregado nesta pesquisa, pois tem sua importância ressaltada por Beuren (2004), onde o mesmo afirma ser um instrumento de coleta de dados constituído por uma série ordenada de perguntas que devem ser respondidas por escrito pelo detentor da informação.

Os métodos mencionados acima foram empregados no decorrer desta pesquisa para coletar e analisar os dados. Como a pesquisa se caracteriza como

descritiva, os fatos foram observados, tabulados, analisados e interpretados, visando atingir o objetivo desta pesquisa.

### **3.4 Delimitação Da Pesquisa:**

Esta pesquisa foi realizada através de dados coletados no período de janeiro a junho do ano de 2013 em uma empresa com atividade de comércio varejista de produtos farmacêuticos, da cidade de Curitiba e região metropolitana, Estado do Paraná. A mesma foi desenvolvida através de visitas no local, observações, questionários, relatórios de campos e documentos fornecidos pela empresa em estudo.

## 4. RELATÓRIOS CONCLUSIVOS

### 4.1 Descrição da Pesquisa

A pesquisa foi realizada em uma empresa do ramo farmacêutico, com sua matriz estabelecida na cidade de Curitiba, estado do Paraná e filiais também na cidade, bem como na região metropolitana. No período que foi realizado o levantamento dos dados, que compreende os meses de janeiro a março do ano de 2013 a empresa possuía um amplo quadro de funcionários, distribuídos no setor administrativo, no centro de distribuição, estabelecidos na matriz da empresa e nas filiais, ou seja, nas farmácias.

Por decisão da empresa pesquisada foi realizado a aplicação do questionário de clima organizacional somente nas lojas (filiais). Devido ao grande número de funcionários o questionário foi aplicado de maneira gradativa em todas as farmácias. Ao todo no período a empresa era composta pelo seguinte quadro de funcionários conforme tabela:

TABELA 1 – QUADRO DE FUNCIONÁRIOS

| Departamento | Quantidade de Funcionário |
|--------------|---------------------------|
| Matriz       | 77                        |
| Lojas        | 349                       |
| Total        | 426                       |

FONTE: Dados da Pesquisa (2013).

O número de 349 funcionários é composto pela somatória de funcionários registrados no momento da distribuição dos questionários, observando que em muitos casos não houve o preenchimento do mesmo devido à ausência dos funcionários na loja no período da aplicação do questionário, também em virtude de afastamentos por motivos diversos como: auxílio doença, acidente de trabalho, licença maternidade, período de gozo de férias, entre outros.

O questionário aplicado foi composto por questões de cunho pessoal e 75 questões avaliativas de diversas variáveis da empresa conforme Anexo I. A tabulação dos dados inicialmente foi realizada a partir de cada pergunta (Anexo II),

em seguida foram evidenciadas as variáveis pesquisadas relacionando todas as perguntas referentes à mesma e ao final foi efetuada a tabulação geral das variáveis indicando o índice de satisfação geral dos funcionários.

## 4.2 Dados Pessoais

O primeiro bloco de questões busca analisar os dados pessoais dos funcionários com a finalidade de conhecer o perfil dos mesmos. Ressaltando que se buscou preservar o anonimato dos respondentes, com o intuito de assegurar maior credibilidade as respostas.

Conforme Tabela 2, o quadro de funcionários é constituído em sua maioria por pessoas do sexo feminino, correspondente a 47%. Sendo apenas 17% do sexo masculino.

TABELA 2 – DADOS PESSOAIS

| Sexo                            | Nº  | (%)  |
|---------------------------------|-----|------|
| Feminino                        | 163 | 47%  |
| Masculino                       | 58  | 17%  |
| Não responderam ou não opinaram | 128 | 37%  |
| Total                           | 349 | 100% |

FONTE: Dados da Pesquisa (2013).

Em relação à faixa etária dos funcionários, a mesma tem o maior número de trabalhadores entre 18 e 25 anos que corresponde a 22% e entre 30 e 40 anos, referente a 19% (Tabela 3).

TABELA 3 – FAIXA ETÁRIA

| Qual a sua faixa etária de idade? | Nº  | (%)  |
|-----------------------------------|-----|------|
| Entre 15 e 18 anos                | 21  | 6%   |
| Entre 18 e 25 anos                | 78  | 22%  |
| Entre 25 e 30 anos                | 30  | 9%   |
| Entre 30 e 40 anos                | 65  | 19%  |
| Entre 40 e 50 anos                | 24  | 7%   |
| Mais de 50 anos                   | 3   | 1%   |
| Não responderam ou não opinaram   | 128 | 37%  |
| Total                             | 349 | 100% |

FONTE: Dados da Pesquisa (2013).

Outra informação referente ao perfil dos funcionários da empresa destacado foi o tempo de trabalho na empresa. De acordo com o resultado da pesquisa indicada na tabela abaixo, a grande maioria dos funcionários trabalham a menos de 1 ano na empresa, aproximadamente a 43%. Dado este que indica uma rotatividade na empresa, pois a permanência na empresa é de curto prazo.

TABELA 4 – TEMPO DE EMPRESA

| Há quanto tempo você trabalha na empresa? | Nº  | (%)   |
|---|-----|-------|
| Menos de 1 ano                            | 151 | 43,3% |
| Mais de 1 a 3 anos                        | 53  | 15,2% |
| Mais de 3 a 5 anos                        | 9   | 2,6%  |
| Mais de 5 a 10 anos                       | 5   | 1,4%  |
| Mais de 10 anos                           | 1   | 0,3%  |
| Não responderam ou não opinaram           | 130 | 37,2% |
| Total                                     | 349 | 100%  |

FONTE: Dados da Pesquisa (2013).

### 4.3 Variável “Salário”

Este bloco de questões é constituído por 5 perguntas relacionadas a variável salário. A Tabela 5 destaca o resultado obtido.

TABELA 5 – SALÁRIO

| Pergunta  | Satisfeito |     | Insatisfeito |     | Não responderam ou não opinaram |     |
|---|------------|-----|--------------|-----|---------------------------------|-----|
|   | Nº         | (%) | Nº           | (%) | Nº                              | (%) |
| 21. Sua remuneração é adequada ao trabalho que você faz?  | 130        | 37% | 91           | 26% | 128                             | 37% |
| 22. Você considera seu salário adequado em comparação com o salário recebido por outros funcionários do mesmo nível da sua empresa? | 139        | 40% | 82           | 23% | 128                             | 37% |
| 23. Como você compara o seu salário ao de outras pessoas que executam tarefas semelhantes às suas em outras empresas?               | 161        | 46% | 60           | 17% | 128                             | 37% |
| 46. Você se sente satisfeito em relação ao seu salário?   | 135        | 39% | 86           | 25% | 128                             | 37% |
| 66. Seu salário é suficiente para atender as suas necessidades básicas?   | 149        | 43% | 72           | 21% | 128                             | 37% |
| Resultado   | 714        | 41% | 391          | 22% | 640                             | 37% |

FONTE: Dados da Pesquisa (2013).

Com referência ao item salário 37% dos funcionários não expressaram a sua opinião. No entanto, a maioria das respostas foi satisfatória em relação a esta variável, um percentual médio de 41% de aprovação.

É válido destacar que a questão 23 obteve o maior índice de satisfação, esta pergunta evidencia a comparação realizada pelos próprios funcionários em relação ao recebimento de outros funcionários que desempenham tarefas semelhantes, ou seja, de acordo com os funcionários a empresa esta mantendo um nível bom de avaliação e pagamento do salário de acordo com as funções executadas. Também destaca que os funcionários avaliam que o salário recebido atualmente corresponde às tarefas executadas e satisfazem as suas necessidades básicas.

Considerando a remuneração direta como fator de motivação para os funcionários, com a finalidade de obter mais rendimento dos mesmos, esta deve ser avaliado de forma justa. O resultado obtido nas questões 65 e 72 se contrapõem, ou seja, avaliando uma das principais razões pelas quais os funcionários trabalham na empresa a maioria indicou a satisfação em relação ao trabalho conforme tabela abaixo.

TABELA 6 – MOTIVOS DE SATISFAÇÃO NO TRABALHO

| 65. Indique as duas principais razões pelas quais você trabalha na empresa. Coloque 1 na principal e 2 na segunda mais importante. | Opção 1 |      | Opção 2 |      |
|--|---------|------|---------|------|
|  | Nº      | (%)  | Nº      | (%)  |
| Salário  | 59      | 17%  | 60      | 17%  |
| Estabilidade no emprego  | 21      | 6%   | 21      | 6%   |
| O trabalho que realiza   | 35      | 10%  | 33      | 9%   |
| Ambiente de trabalho   | 20      | 6%   | 16      | 5%   |
| Autonomia no trabalho  | 2       | 1%   | 5       | 1%   |
| Reconhecimento   | 1       | 0%   | 11      | 3%   |
| Benefícios oferecidos pela empresa   | 2       | 1%   | 0       | 0%   |
| Relacionamento com a chefia  | 6       | 2%   | 9       | 3%   |
| A falta de opção de outro emprego  | 31      | 9%   | 12      | 3%   |
| Prestigio da empresa   | 0       | 0%   | 2       | 1%   |
| Possibilidade de treinamento   | 3       | 1%   | 8       | 2%   |
| As chances de progresso profissional   | 35      | 10%  | 42      | 12%  |
| Não responderam ou não opinaram  | 134     | 38%  | 130     | 37%  |
| Resultado  | 349     | 100% | 349     | 100% |

FONTE: Dados da Pesquisa (2013).

No entanto, o resultado da pergunta 72, que demonstra os principais fatores de maior insatisfação no trabalho, os funcionários também marcaram a maioria a variável salário e a opção falta de conhecimento de acordo com a Tabela 7.

TABELA 7 – MOTIVOS DE INSATISFAÇÃO NO TRABALHO

| 72. Indique os dois principais fatores que geram mais insatisfação no seu trabalho. Coloque numero 1 no fator que gera mais insatisfação e numero 2 no segundo maior fator de insatisfação. | Opção 1 |      | Opção 2 |      |
|---|---------|------|---------|------|
|   | Nº      | (%)  | Nº      | (%)  |
| Falta de conhecimento   | 60      | 17%  | 33      | 9%   |
| Salário   | 64      | 18%  | 48      | 14%  |
| Ambiente de trabalho ruim   | 6       | 2%   | 10      | 3%   |
| O trabalho que realizo  | 1       | 0,3% | 3       | 1%   |
| Falta de treinamento  | 10      | 3%   | 17      | 5%   |
| Instalações inadequadas (banheiros, vestiário, etc)   | 6       | 2%   | 14      | 4%   |
| Impossibilidade de crescimento profissional   | 7       | 2%   | 6       | 2%   |
| Falta de segurança no emprego   | 13      | 4%   | 13      | 4%   |
| Falta de autonomia  | 1       | 0,3% | 4       | 1%   |
| Falta de recursos   | 7       | 2%   | 6       | 2%   |
| Relacionamento com a chefia   | 1       | 0,3% | 4       | 1%   |
| Sobrecarga no trabalho  | 4       | 1%   | 9       | 3%   |
| Falta de valorização dos funcionários   | 29      | 8%   | 47      | 13%  |
| Falta de produto de limpeza   | 0       | 0%   | 2       | 1%   |
| Falta de benefícios   | 8       | 2%   | 3       | 1%   |
| Horario inflexível  | 1       | 0,3% | 0       | 0%   |
| Não responderam ou não opinaram   | 131     | 38%  | 130     | 37%  |
| Resultado   | 349     | 100% | 349     | 100% |

FONTE: Dados da Pesquisa (2013).

Embora o resultado da questão acima foi divergente das demais relacionadas a variável salário, na média a maioria dos funcionários que responderam ao questionamento demonstram satisfação com os valores recebidos pelo seu trabalho.

#### 4.4 Variável “Benefício”

Muitos autores conforme evidenciado na revisão da literatura defendem que os benefícios oferecidos pelas empresas visam oferecer maior segurança e conforto aos trabalhadores. Com base neste conceito verifica-se conforme Tabela 8 que o percentual de funcionários insatisfeitos com os benefícios é bem maior que o percentual de satisfeito, correspondendo na média a 36%.



TABELA 8 – BENEFÍCIO I

| Pergunta  | Satisfeito |     | Insatisfeito |     | Não responderam ou não opinaram |     |
|---|------------|-----|--------------|-----|---------------------------------|-----|
|   | Nº         | (%) | Nº           | (%) | Nº                              | (%) |
| 24. Os benefícios oferecidos pela empresa atendem as suas necessidades?   | 64         | 18% | 158          | 45% | 127                             | 36% |
| 27. Você acha que a empresa deveria criar atividades/projetos para se aproximar mais da família de seus funcionários? | 122        | 35% | 99           | 28% | 128                             | 37% |
| 28. Você tem ideia de quanto os seus benefícios representam em relação ao seu salário?                                | 71         | 20% | 149          | 43% | 129                             | 37% |
| 29. Você se sente bem informado sobre os benefícios da empresa?   | 118        | 34% | 103          | 30% | 128                             | 37% |
| Resultado   | 375        | 27% | 509          | 36% | 512                             | 37% |

FONTE: Dados da Pesquisa (2013).

Os valores despendidos para os benefícios nas empresas variam de acordo com a avaliação dos gestores em relação a sua importância na satisfação dos funcionários, bem como a relação direta de desempenho dos mesmos quando recebem maiores benefícios. O que ficou evidenciado nas perguntas em relação a benefício é que os índices de maior insatisfação se concentra nas perguntas relacionadas à satisfação das necessidades e conhecimento de proporcionalidade benefícios no total dos salários recebidos pelos funcionários, o equivalente a 45% e 43% respectivamente.

Outra questão que obteve um resultado expressivo foi a questão 61, que buscou identificar a principal alternativa segundo os funcionários para que a empresa se torne um lugar melhor para se trabalhar, conforme tabela abaixo o resultado do item benefício atingiu 36% do total.

TABELA 9 – BENEFÍCIO II

| 61. A empresa poderia melhorar se: assinale a principal alternativa. | Nº  | (%)  |
|--|-----|------|
| Pagasse melhores salários  | 50  | 14%  |
| Proporcionasse mais estabilidade no emprego                          | 3   | 1%   |
| tratasse melhor os funcionários                                      | 16  | 5%   |
| Proporcionasse mais oportunidade de crescimento                      | 19  | 5%   |
| Desse mais treinamento   | 8   | 2%   |
| Oferecesse mais benefícios   | 125 | 36%  |
| Não responderam ou não opinaram                                      | 128 | 37%  |
| Resultado  | 349 | 100% |

FONTE: Dados da Pesquisa (2013).

Com a finalidade de melhor avaliar esta variável, na pesquisa foi apresentado uma questão aberta para que os funcionários atribuísem notas de 0 a 10 para os itens conforme Tabela 10.

TABELA 10 – AVALIAÇÃO DOS BENEFÍCIOS

| 74. De 0 a 10, que nota você daria aos seguintes serviços/benefícios? | Nº de Funcionários | Média |
|---|--------------------|-------|
| Assistência médico-hospitalar (plano de saúde)                        | 156                | 1,70  |
| Transporte  | 156                | 6,99  |
| Seguro de vida  | 156                | 1,13  |
| Cesta básica  | 156                | 1,35  |
| Tiquete-refeição  | 156                | 1,69  |
| Tiquete-alimentação (para compras em mercado)                         | 156                | 1,66  |
| Assistência odontológica  | 156                | 1,38  |
| Cooperativa de crédito  | 156                | 0,92  |
| Previdência privada   | 156                | 1,37  |
| Venda interna de produtos da empresa                                  | 156                | 3,10  |
| Jornal de circulação interna  | 156                | 1,54  |
| Convênios   | 156                | 3,56  |
| Não responderam ou não opinaram                                       | 193                | 0,00  |

FONTE: Dados da Pesquisa (2013).

Importante ressaltar que a média foi obtida através da somatória das notas indicadas pelos funcionários e dividido pelo número de funcionários que responderam esta questão. Observando o resultado da tabela, a mesma indica que os funcionários atribuíram maior nota para o benefício vale-transporte, pois a Tabela 11 demonstra que a maioria dos funcionários, 44% utilizam deste benefício para se deslocar de sua residência até o local de trabalho.

TABELA 11 – UTILIZAÇÃO DO BENEFÍCIO VALE TRANSPORTE

| 73. Como você vem para o trabalho? | Nº  | %    |
|------------------------------------|-----|------|
| Em ônibus de linha comum           | 152 | 44%  |
| De carro                           | 40  | 11%  |
| De bicicleta                       | 0   | 0%   |
| De carona                          | 0   | 0%   |
| A pé                               | 29  | 8%   |
| Não responderam ou não opinaram    | 128 | 37%  |
| Resultado                          | 349 | 100% |

FONTE: Dados da Pesquisa (2013).

#### 4.5 Variável “Segurança no Trabalho”

Em relação a variável segurança no trabalho foi pesquisado somente a segurança do ambiente de trabalho. Na tabela abaixo se encontra a questão direta de avaliação deste item, o índice de funcionários satisfeitos e insatisfeitos é muito próximo, o resultado obtido foi de 29% dos funcionários satisfeito. Ressaltando que o número de insatisfeitos é relativamente maior, igual a 35%.

TABELA 12 – SEGURANÇA NO TRABALHO

| Pergunta  | Satisfeito |     | Insatisfeito |     | Não responderam ou não opinaram |     |
|---|------------|-----|--------------|-----|---------------------------------|-----|
|   | Nº         | (%) | Nº           | (%) | Nº                              | (%) |
| 54. A direção da empresa esta comprometida em melhorar a segurança dos funcionários no local de trabalho? | 100        | 29% | 121          | 35% | 128                             | 37% |
| Resultado   | 100        | 29% | 121          | 35% | 128                             | 37% |

FONTE: Dados da Pesquisa (2013).

Deve ser destacado que na questão 72, disposta na página 37 na variável “salário” que tem a finalidade de indicar os maiores fatores de insatisfação dos funcionários com a empresa, o item segurança no trabalho obteve uma baixa indicação pelos funcionários, apenas 4% das respostas.

#### 4.6 Variável “Desenvolvimento dos RHs”

A avaliação desta variável é de grande importância para a empresa, pois avalia como este setor esta suprindo as necessidades da empresa, bem como dos funcionários. As respostas obtidas desta variável seguem na Tabela 13.

TABELA 13 – DESENVOLVIMENTO DOS RHS

| Pergunta  | Satisfeito |     | Insatisfeito |     | Não responderam ou não opinaram |     |
|---|------------|-----|--------------|-----|---------------------------------|-----|
|   | Nº         | (%) | Nº           | (%) | Nº                              | (%) |
| 44. A empresa tem um bom processo para selecionar internamente seus empregados para preencher suas vagas? | 134        | 38% | 87           | 25% | 128                             | 37% |
| 56. O sindicato tem ajudado a melhorar as condições de trabalho da sua categoria?                         | 25         | 7%  | 144          | 41% | 180                             | 52% |
| 59. Onde geralmente você resolve os problemas do trabalho que lhe afetam?                                 | 205        | 59% | 16           | 5%  | 128                             | 37% |
| 60. Você conhece os descontos que são lançados no seu contracheque?                                       | 152        | 44% | 66           | 19% | 131                             | 38% |
| Resultado   | 516        | 37% | 313          | 22% | 567                             | 41% |

FONTE: Dados da Pesquisa (2013).

Com base no resultado os funcionários avaliam de maneira positiva o processo de seleção e recrutamento utilizado pelo departamento de recursos humanos, com um índice de aprovação de 37%. E os mesmos também se encontram satisfeitos em relação à comunicação, solução de problemas e esclarecimentos a respeito de seus recebimentos.

Um fator que obteve um alto índice de insatisfação dos funcionários foi em relação ao sindicato de classe, que defende os direitos dos funcionários em análise, pois 41% destacaram que o sindicato não tem ajudado a melhorar as condições de trabalho da categoria.

#### 4.7 Variável “Progresso profissional”

No decorrer da carreira profissional grande parte dos funcionários buscam uma melhora profissional contínua, ou seja, um crescimento profissional e consequentemente o sentimento de realização profissional. Para avaliar esta variável foram utilizadas várias perguntas de acordo com tabela na sequência.

TABELA 14 – PROGRESSO PROFISSIONAL

| Pergunta   | Satisfeito |     | Insatisfeito |     | Não responderam ou não opinaram |     |
|--|------------|-----|--------------|-----|---------------------------------|-----|
|  | Nº         | (%) | Nº           | (%) | Nº                              | (%) |
| 16. O seu trabalho lhe dá um sentimento de realização profissional?  | 133        | 38% | 70           | 20% | 146                             | 42% |
| 19. Você considera que o seu potencial de realização profissional tem sido adequadamente aproveitado?        | 122        | 35% | 68           | 19% | 159                             | 46% |
| 31. Você se sente seguro no emprego?   | 162        | 46% | 59           | 17% | 128                             | 37% |
| 39. Você vê possibilidade de crescimento de carreira, a curto ou médio prazo, na empresa?                    | 147        | 42% | 74           | 21% | 128                             | 37% |
| 43. A empresa oferece oportunidade para seu desenvolvimento e crescimento profissional?                      | 75         | 21% | 111          | 32% | 163                             | 47% |
| 49. Você tem liberdade para tomar decisões no seu trabalho?  | 85         | 24% | 101          | 29% | 163                             | 47% |
| 55. Você tem liberdade suficiente para fazer o que é necessário para proporcionar um bom serviço ao cliente? | 165        | 47% | 36           | 10% | 148                             | 42% |
| 57. Como você se imagina daqui a dois anos?  | 100        | 29% | 76           | 22% | 174                             | 50% |
| 67. Você se sente apto para assumir maiores responsabilidades do que as que têm atualmente?                  | 205        | 59% | 16           | 5%  | 128                             | 37% |
| Resultado  | 1.194      | 38% | 611          | 19% | 1.337                           | 43% |

FONTE: Dados da Pesquisa (2013).

.Com base no resultado desta variável verifica-se que na média 38% dos funcionários se encontram satisfeitos em relação à carreira profissional que a empresa oferece. O mesmo índice de 38% foi atingido pelos funcionários que avaliam que o seu trabalho lhe proporciona o sentimento de realização profissional.

É importante destacar que 59% dos funcionários se sentem em condições de assumir maiores responsabilidades dentro da empresa, ou seja, possuem condições de crescimento profissional. E que grande parte encontra-se satisfeito com a segurança que possuem no emprego.

#### 4.8 Variável “Integração Interdepartamental”

É válido ressaltar novamente que esta pesquisa de clima organizacional abrangeu somente as filiais, ou seja, as funções de farmacêutico, operador de caixa, perfumista, atendente, estoquista e entre outras funções específicas de lojas do ramo farmacêutico e não compreendeu o setor administrativo.

Com base no exposto seguem na Tabela 15 as questões aplicadas para esta variável.

TABELA 15 – INTEGRAÇÃO INTERDEPARTAMENTAL

| Pergunta  | Satisfeito |     | Insatisfeito |     | Não responderam ou não opinaram |     |
|---|------------|-----|--------------|-----|---------------------------------|-----|
|   | Nº         | (%) | Nº           | (%) | Nº                              | (%) |
| 7. Existe um relacionamento de cooperação entre os diversos departamentos da empresa? | 84         | 24% | 81           | 23% | 184                             | 53% |
| 18. Você gostaria de trabalhar em outro departamento da empresa?                      | 92         | 26% | 128          | 37% | 129                             | 37% |
| Resultado   | 176        | 25% | 209          | 30% | 313                             | 45% |

FONTE: Dados da Pesquisa (2013).

Conforme o resultado das questões acima, o número de funcionários satisfeitos e insatisfeitos com o relacionamento de cooperação entre os mesmos dentro do ambiente de trabalho é de 24% e 23% respectivamente. O que demonstra um grande equilíbrio de opiniões.

Já o quesito que avalia a satisfação do trabalho realizado baseado na avaliação se o funcionário gostaria de trabalhar em outro departamento da empresa, o resultado foi de insatisfação dos mesmos. Com o índice de 37% desejando mudar de função e apenas 26% satisfeito com a função desempenhada na empresa.

Contudo embora o resultado desta variável seja de maior insatisfação, é valido destacar que a questão que avalia a cooperação dos setores da empresa, obteve um índice muito grande de pessoas que não responderam ou que não quiseram expressar a sua opinião, o equivalente a mais da metade do total de funcionários, 53%.

#### 4.9 Variável “Comunicação”

De acordo com a revisão da literatura, os autores referenciados defendem que a comunicação deve ser utilizada para transferir, transmitir informações a outras pessoas. Dentro das organizações esta variável é de suma importância, por este motivo segue abaixo na Tabela 16 as questões avaliativas desta variável.

TABELA 16 - COMUNICAÇÃO

| Pergunta   | Satisfeito |     | Insatisfeito |     | Não responderam ou não opinaram |     |
|--|------------|-----|--------------|-----|---------------------------------|-----|
|  | Nº         | (%) | Nº           | (%) | Nº                              | (%) |
| 3. A empresa é aberta a receber e reconhecer as opiniões e contribuições de seus funcionários?               | 80         | 23% | 117          | 34% | 152                             | 44% |
| 37. Como a direção da empresa se comunica com os funcionários a respeito das informações de interesse geral? | 172        | 49% | 49           | 14% | 128                             | 37% |
| 40. Você se sente informado a respeito dos reajustes/aumentos salariais praticados pela empresa?             | 126        | 36% | 95           | 27% | 128                             | 37% |
| 42. Você se considera bem informado sobre o que se passa na empresa?   | 127        | 36% | 94           | 27% | 128                             | 37% |
| 58. Onde você encontra as informações que deseja saber sobre a empresa? Assinale a principal alternativa:    | 144        | 41% | 76           | 22% | 130                             | 37% |
| Resultado  | 649        | 37% | 431          | 25% | 666                             | 38% |

FONTE: Dados da Pesquisa (2013).

A boa comunicação dentro das organizações contribui para que o resultado do clima organizacional seja positivo. Com base no resultado desta pesquisa o índice médio obtido é indicativo de satisfação dos funcionários com esta variável, aproximadamente 37% se sentem satisfeitos.

A única questão que merece uma maior avaliação por parte da empresa, pois obteve resultado negativo, é em relação à empresa estar aberta a receber opiniões e contribuições de seus funcionários, 34% dos respondentes indicaram que atualmente não é o que ocorre na empresa, a mesma não se encontra a disposição dos funcionários para contribuições e opiniões de melhoria. Mas em contrapartida os mesmos funcionários avaliam que a empresa se comunica muito bem com todos referente a informações de interesse geral, com 49% de aprovação.

Em resumo pode-se afirmar que grande parte dos funcionários avaliou a comunicação positivamente, ou seja, se consideram bem integrados com os assuntos organizacionais, bem como a possibilidade de recorrer a empresa para sanar suas dúvidas e conseguir as informações necessárias para o bom andamento da rotina organizacional.

#### 4.10 Variável “Trabalho em Equipe”

Para que a empresa consiga atingir sua missão se faz indispensável que toda a equipe trabalhe unida para o mesmo fim, por isso é muito importante avaliar o integração da equipe (Tabela 17).

TABELA 17 – TRABALHO EM EQUIPE

| Pergunta   | Satisfeito |     | Insatisfeito |     | Não responderam ou não opinaram |     |
|--|------------|-----|--------------|-----|---------------------------------|-----|
|  | Nº         | (%) | Nº           | (%) | Nº                              | (%) |
| 30. Como você considera o relacionamento entre os funcionários do seu setor?                                 | 199        | 57% | 22           | 6%  | 128                             | 37% |
| 33. O número de funcionários do seu setor de trabalho é:   | 169        | 48% | 52           | 15% | 128                             | 37% |
| 50. Seus colegas de setor de trabalho procuram formas de melhorar a qualidade e a produtividade do trabalho? | 117        | 34% | 80           | 23% | 152                             | 44% |
| Resultado  | 485        | 46% | 154          | 15% | 408                             | 39% |

FONTE: Dados da Pesquisa (2013).

A tabela demonstra um índice de satisfação dos funcionários em relação a esta variável, proporção de 46% do total e apenas 15% de insatisfação.

As perguntas que obtiveram maior aprovação avaliou o relacionamento entre os funcionários de setor com 57% considerando um ótimo relacionamento e 48% indicaram que o número de funcionários trabalhando no setor é considerado bom, ou seja a equipe esta trabalhando com o número de funcionários ideal para garantir que os trabalhos sejam desenvolvidos da melhor maneira visando o bom desempenho da empresa e a satisfação dos clientes.

#### 4.11 Variável “Valorização/Reconhecimento”

A teoria da expectativa defende conforme a literatura exposta nesta pesquisa que um dos fatores que geram satisfação aos funcionários é a recompensa esperada e também a validade de recompensa. De acordo com esta teoria os



funcionários buscam desempenhar suas tarefas na expectativa de ser reconhecido e valorizado pelo trabalho realizado. Para tanto esta pesquisa analisou conforme Tabela 18 a variável reconhecimento.

TABELA 18 – VALORIZAÇÃO/RECONHECIMENTO

| Pergunta   | Satisfeito |     | Insatisfeito |     | Não responderam ou não opinaram |     |
|--|------------|-----|--------------|-----|---------------------------------|-----|
|  | Nº         | (%) | Nº           | (%) | Nº                              | (%) |
| 1. Os funcionários são tratados com respeito, independentemente dos seus cargos?                     | 166        | 48% | 44           | 13% | 139                             | 40% |
| 25. A permanência de um funcionário na empresa tem sido definida principalmente pelo seu desempenho? | 103        | 30% | 69           | 20% | 177                             | 51% |
| Resultado  | 269        | 39% | 113          | 16% | 316                             | 45% |

FONTE: Dados da Pesquisa (2013).

Com base no resultado médio, o mesmo também apresentou um índice de satisfação dos funcionários, aproximadamente 39% dos mesmos se encontra satisfeito com esta variável.

É importante destacar que a questão que avalia o tratamento da empresa com os funcionários, se os mesmos são tratados com respeito o índice de satisfação foi mais elevado, indicando que os funcionários se sentem respeitados, valorizados pela empresa, 48%.

A avaliação do item de motivo de permanência dos funcionários na empresa, se o mesmo ocorre devido ao bom desempenho das tarefas, houve um índice de 51% de abstenção, considerado muito elevado. A possível causa desta ausência de opinião pode estar relacionada ao grande número de funcionários que trabalham a menos de 1 ano na empresa. Pois os mesmos ainda não possuem uma opinião formada a respeito desta questão.

#### 4.12 Variável “Liderança/Gestão”

Esta variável envolveu o maior número de perguntas com o objetivo de melhor avaliar o processo organizacional (Tabela 19), devido o processo

organizacional ser muito amplo, é importante que os líderes, os gestores da empresa busquem alternativas para transmitir melhor as informações, bem como motivar os funcionários para a realização de suas tarefas.

TABELA 19 – LIDERANÇA/GESTÃO

| Pergunta   | Satisfeito |     | Insatisfeito |     | Não responderam ou não opinaram |     |
|--|------------|-----|--------------|-----|---------------------------------|-----|
|  | Nº         | (%) | Nº           | (%) | Nº                              | (%) |
| 4. As orientações que você recebe sobre o seu trabalho são claras e objetivas?                                   | 173        | 50% | 42           | 12% | 134                             | 38% |
| 8. Existe reconhecimento pelos trabalhos bem-feitos pelos funcionários?  | 80         | 23% | 123          | 35% | 146                             | 42% |
| 9. O seu superior imediato (gerente) incentiva o trabalho em equipe?   | 162        | 46% | 32           | 9%  | 155                             | 44% |
| 11. Você recebe do seu superior imediato (gerente) as informações necessárias para a realização do seu trabalho? | 188        | 54% | 28           | 8%  | 133                             | 38% |
| 12. Você confia nas decisões tomadas pelo seu superior imediato (gerente)?                                       | 173        | 50% | 33           | 9%  | 143                             | 41% |
| 13. Você confia nas decisões tomadas pelos demais gestores da empresa?   | 114        | 33% | 68           | 19% | 167                             | 48% |
| 14. Os gestores da empresa tem interesse no bem-estar dos funcionários?  | 49         | 14% | 109          | 31% | 191                             | 55% |
| 15. Você considera que seu trabalho é avaliado de forma justa pelos seus superiores?                             | 100        | 29% | 98           | 28% | 151                             | 43% |
| 34. O seu chefe exerce pressão sobre seu ritmo de trabalho?  | 113        | 32% | 108          | 31% | 128                             | 37% |
| 35. Como você avalia seu superior imediato quanto a motivação dos subordinados?                                  | 197        | 56% | 25           | 7%  | 127                             | 36% |
| 36. Até que ponto a empresa cumpre as promessas oficialmente feitas aos funcionários?                            | 81         | 23% | 93           | 27% | 175                             | 50% |
| 38. Você considera o seu superior hierárquico um bom líder?  | 195        | 56% | 26           | 7%  | 128                             | 37% |
| 41. Você participa juntamente com o seu superior imediato (gerente) das decisões que afetam seu trabalho?        | 109        | 31% | 89           | 26% | 151                             | 43% |
| 47. Seu superior imediato (gerente) trata a satisfação do cliente interno/externo como prioridade máxima?        | 173        | 50% | 24           | 7%  | 152                             | 44% |
| 51. Seu chefe esta sempre disponível quando você precisa dele?   | 168        | 48% | 45           | 13% | 136                             | 39% |
| Resultado  | 2.075      | 40% | 943          | 18% | 2.217                           | 42% |

FONTE: Dados da Pesquisa (2013).

O resultado desta variável se destaca pelo fato de ter abrangido mais questões e o índice de abstenção dos funcionários não foi muito elevado, aproximadamente 42%. Resultado este considerado positivo, pois demonstra que os funcionários sentiram liberdade para avaliar seus líderes e gestores.

A média de funcionários satisfeitos como nos itens anteriores também foi de aprovação, cerca de 40% responderam que sim, estão satisfeitos com o desempenho de seus líderes. E apenas 18% se sentem insatisfeitos.

É válido ressaltar que as questões que avaliaram o desempenho do líder direto, onde nas lojas são os gerentes, o índice de aprovação foi ainda maior. Fator que indica que os funcionários se sentem satisfeitos com a maneira que o gerente conduz sua equipe de trabalho, que o mesmo busca estimular o trabalho em equipe, expressa de maneira clara e objetiva as tarefas a serem cumpridas pelos funcionários e principalmente, que confiam nas decisões tomadas por ele.

Embora o resultado desta variável tenha sido positivo, ressalta-se que algumas questões merecem atenção, devido ao fato de serem questões que avaliam as decisões da empresa como um todo. Pois em relação à questão se os gestores da empresa possuem interesse no bem-estar dos funcionários, a maioria das respostas indicou que os funcionários acreditam que não, pois 31% responderam que estão insatisfeitos. Outra questão que também obteve resultado de insatisfação foi em relação ao cumprimento das promessas feitas pela empresa, os funcionários consideram que nem sempre as mesmas são efetivadas.

#### **4.13 Variável “Imagem da Empresa”**

A variável que avalia a imagem da empresa perante os funcionários obteve um resultado muito satisfatório, cerca de 44% conforme Tabela 20 demonstraram estar satisfeitos.

TABELA 20 – IMAGEM DA EMPRESA

| Pergunta  | Satisfeito |     | Insatisfeito |     | Não responderam ou não opinaram |     |
|---|------------|-----|--------------|-----|---------------------------------|-----|
|   | Nº         | (%) | Nº           | (%) | Nº                              | (%) |
| 2. Considera a empresa um bom lugar para trabalhar?   | 162        | 46% | 29           | 8%  | 158                             | 45% |
| 26. Você indicaria um amigo para trabalhar na sua empresa?  | 127        | 36% | 93           | 27% | 129                             | 37% |
| 32. A empresa desfruta de boa imagem entre os funcionários?   | 169        | 48% | 52           | 15% | 128                             | 37% |
| 53. Você acha que os funcionários se orgulham do desempenho da empresa?   | 143        | 41% | 78           | 22% | 128                             | 37% |
| 63. Numa escala de 1 a 10, como você classificaria a imagem da empresa perante os funcionários?                   | 139        | 40% | 82           | 23% | 128                             | 37% |
| 69. De modo geral, como você classifica a empresa em relação ao que ela era quando você começou a trabalhar aqui? | 183        | 52% | 38           | 11% | 128                             | 37% |
| Resultado   | 923        | 44% | 372          | 18% | 799                             | 38% |

FONTE: Dados da Pesquisa (2013).

Também nesta variável houve um índice muito baixo de não respondente, e mais importante à empresa desfruta de boa imagem perante os seus funcionários, pois 44% dos mesmos consideram a empresa um bom lugar para trabalhar. Do total 41% se orgulham do desempenho da empresa. E ainda 52% dos funcionários defendem que a empresa melhorou desde a data de sua admissão até o presente momento.

#### 4.14 Variável “Clareza de Objetivos”

A avaliação desta variável é complementar a variável relacionada à liderança, em virtude de buscar analisar se os objetivos da empresa, sua missão e visão estão sendo apresentadas de maneira clara e objetiva aos funcionários, resultando em uma melhor compreensão pelos mesmos. A Tabela 21 indica o resultado desta variável.

TABELA 21 – CLAREZA DE OBJETIVOS

| Pergunta   | Satisfeito |     | Insatisfeito |     | Não responderam ou não opinaram |     |
|--|------------|-----|--------------|-----|---------------------------------|-----|
|  | Nº         | (%) | Nº           | (%) | Nº                              | (%) |
| 5. Os funcionários se sentem adequadamente informados sobre as decisões que afetam o trabalho deles? | 141        | 40% | 65           | 19% | 143                             | 41% |
| 6. Você conhece as prioridades e objetivos da empresa?   | 124        | 36% | 69           | 20% | 156                             | 45% |
| 20. O treinamento que você recebe o capacita a fazer bem o seu trabalho?                             | 137        | 39% | 55           | 16% | 157                             | 45% |
| Resultado  | 402        | 38% | 189          | 18% | 456                             | 44% |

FONTE: Dados da Pesquisa (2013).

De maneira geral, bem como no item de avaliação dos líderes, o resultado foi positivo, 38% dos funcionários avaliam que se sentem satisfeitos em relação às informações e decisões que afetam diretamente o seu trabalho, que conhece as prioridades e objetivos da empresa.

Avaliam também que o treinamento que a empresa disponibiliza para os funcionários a fim de capacitá-los para melhor desempenhar suas tarefas também é satisfatório.

#### 4.15 Variável “Trabalho Realizado”

Esta variável se destaca entre as demais pelo resultado obtido, em virtude de ser a variável que atingiu um melhor índice de satisfação dos funcionários, 55% (Tabela 22). Os funcionários consideram que é de sua responsabilidade contribuir para o sucesso da empresa, demonstrando que os mesmos estão comprometidos com a missão da empresa e buscam desempenhar bem suas tarefas.

TABELA 22 – TRABALHO REALIZADO

| Pergunta  | Satisfeito |     | Insatisfeito |     | Não responderam ou não opinaram |     |
|---|------------|-----|--------------|-----|---------------------------------|-----|
|   | Nº         | (%) | Nº           | (%) | Nº                              | (%) |
| 17. Você considera que é sua responsabilidade contribuir para o sucesso da empresa?                           | 191        | 55% | 12           | 3%  | 146                             | 42% |
| 45. Você se sente satisfeito em relação ao volume de trabalho que realiza?                                    | 157        | 45% | 64           | 18% | 128                             | 37% |
| 52. Você gosta do trabalho que faz?   | 214        | 61% | 7            | 2%  | 128                             | 37% |
| 62. Como você considera o trabalho que você faz na empresa? Assinale a principal alternativa.                 | 219        | 63% | 2            | 1%  | 128                             | 37% |
| 64. Ao realizar o seu trabalho, você procura obter resultados melhores do que aqueles esperados pela empresa? | 187        | 54% | 4            | 1%  | 158                             | 45% |
| Resultado   | 968        | 55% | 89           | 5%  | 688                             | 39% |

FONTE: Dados da Pesquisa (2013).

Como os funcionários consideram que é de sua responsabilidade contribuir para o desempenho da empresa, 63% avaliaram que o trabalho desempenhado é importante e que ao realizá-lo busca obter resultados melhores do que aqueles esperados pela empresa, questão 64.

#### 4.16 Variável “Condições de Trabalho”

Atualmente as organizações estão cada vez mais comprometidas com o aspecto biológico, psicológico e social que envolve os funcionários e em proporcionar uma melhor condição de trabalho. Com a finalidade de avaliar esta variável na empresa, foi aplicado às questões de acordo com a tabela na sequência.

TABELA 23 – CONDIÇÕES DE TRABALHO

| Pergunta  | Satisfeito |     | Insatisfeito |     | Não responderam ou não opinaram |     |
|---|------------|-----|--------------|-----|---------------------------------|-----|
|   | Nº         | (%) | Nº           | (%) | Nº                              | (%) |
| 10. O clima de trabalho da empresa é bom?   | 173        | 50% | 45           | 13% | 131                             | 38% |
| 48. A empresa permite que o seu trabalho não prejudique os seus interesses pessoais ou familiares?    | 115        | 33% | 67           | 19% | 167                             | 48% |
| 68. Você se sente satisfeito trabalhando na empresa levando em consideração tudo que ela lhe oferece? | 140        | 40% | 67           | 19% | 143                             | 41% |
| 70. Seu horário de trabalho causa transtorno na sua vida pessoal?                                     | 129        | 37% | 61           | 17% | 159                             | 46% |
| Resultado   | 557        | 40% | 240          | 17% | 600                             | 43% |

FONTE: Dados da Pesquisa (2013).

O resultado acima evidencia que a empresa consegue atingir um elevado índice de satisfação dos funcionários, na média 40% e 17% de insatisfação, demonstrando que a empresa consegue oferecer aos seus funcionários um equilíbrio das tarefas exigidas sem prejudicar a sua qualidade de vida, pois não está afetando negativamente a aspectos pessoais que prejudica ou causa transtorno na rotina dos funcionários.

Também foi aplicada uma questão avaliativa de todos os elementos que envolvem o ambiente de trabalho conforme Tabela 24.

TABELA 24 – CONDIÇÕES AMBIENTAIS DE TRABALHO

| 71. As condições ambientais do seu local de trabalho são satisfatórias: | Satisfeito |     | Insatisfeito |     | Não responderam ou não opinaram |     |
|---|------------|-----|--------------|-----|---------------------------------|-----|
|   | Nº         | (%) | Nº           | (%) | Nº                              | (%) |
| Temperatura   | 75         | 21% | 146          | 42% | 128                             | 37% |
| Espaço  | 152        | 44% | 69           | 20% | 128                             | 37% |
| Mobiliário  | 130        | 37% | 91           | 26% | 128                             | 37% |
| Higiene   | 106        | 30% | 115          | 33% | 128                             | 37% |
| Instalações sanitárias  | 121        | 35% | 100          | 29% | 128                             | 37% |
| Resultado   | 584        | 33% | 521          | 30% | 640                             | 37% |

FONTE: Dados da Pesquisa (2013).

Em relação às condições ambientais do local de trabalho os funcionários se demonstram satisfeitos em relação aos itens pesquisados, 33%. No entanto é válido ressaltar que o índice de insatisfação é de 30%, e que o mesmo está muito próximo do índice de satisfação. Os fatores que resultaram nesta equiparação de resultado foram à avaliação da temperatura e de higiene, onde os funcionários avaliaram que estes dois fatores estão prejudicando o ambiente de trabalho por não estar de acordo com o esperado pelos funcionários.

#### 4.17 Variável “Resultado Geral”

Após a apresentação do resultado de cada variável, a Tabela 25 demonstra uma visão geral do resultado da pesquisa aplicada, indicando o índice de satisfação geral.

TABELA 25 – ÍNDICE DE SATISFAÇÃO GERAL

| Variável                          | Satisfeito | Insatisfeito | Não responderam ou não opinaram |
|-----------------------------------|------------|--------------|---------------------------------|
|                                   | (%)        | (%)          | (%)                             |
| Salário                           | 41 %       | 22 %         | 37 %                            |
| Benefícios                        | 27 %       | 36 %         | 37 %                            |
| Segurança no Trabalho             | 29 %       | 35 %         | 37 %                            |
| Desenvolvimento dos RHs           | 37 %       | 22 %         | 41 %                            |
| Progresso profissional (carreira) | 38 %       | 19 %         | 43 %                            |
| Integração entre os Departamentos | 25 %       | 30 %         | 45 %                            |
| Comunicação                       | 37 %       | 25 %         | 38 %                            |
| Trabalho em equipe                | 46 %       | 15 %         | 39 %                            |
| Valorização/Reconhecimento        | 39 %       | 16 %         | 45 %                            |
| Liderança/Gestão                  | 40 %       | 18 %         | 42 %                            |
| Imagem da Empresa                 | 44 %       | 18 %         | 38 %                            |
| Clareza de objetivos              | 38 %       | 18 %         | 44 %                            |
| O Trabalho em Si                  | 55 %       | 5 %          | 39 %                            |
| Condições de Trabalho             | 40 %       | 17 %         | 43 %                            |
| ISG (Resultado Geral)             | 38 %       | 21 %         | 40 %                            |

FONTE: Dados da Pesquisa (2013).

Como defendido anteriormente a empresa possui perante os seus funcionários um bom índice de satisfação dos mesmos, 38%. E 21% de funcionários insatisfeitos de maneira geral com as variáveis pesquisadas. O índice médio de funcionários que não responderam ou que não opinaram foi de 40%.

A última questão do questionário aplicado foi aberta, com o objetivo de deixar livre a possibilidade de todos os funcionários expressarem sua opinião com críticas e sugestões que visam à melhoria da empresa (Tabela 26).



TABELA 26 – SUGESTÕES DE MELHORIAS PARA A EMPRESA

| 75. Que sugestão você daria para tornar a empresa um lugar melhor para se trabalhar? | Total |
|--|-------|
| Mais benefícios  | 65    |
| Vale alimentação   | 63    |
| Plano médico - saúde   | 34    |
| Salário melhor   | 27    |
| Reconhecimento do trabalho realizado - valorização                                   | 27    |
| Plano odontológico   | 15    |
| Melhor segurança   | 13    |
| Materiais básicos de higiene no ambiente de trabalho                                 | 11    |
| Ambiente adequado para os funcionários   | 11    |
| Trabalho em equipe - falta colaboração dos funcionários                              | 10    |
| Crescimento profissional   | 9     |
| Horario mais flexivel - a adequado   | 8     |
| Treinamento periódico  | 7     |
| Mais comodidade para os funcionários (banco para descanso)                           | 5     |
| Plano de crescimento de cargo - plano de carreira                                    | 5     |
| Auxilio farmácia   | 3     |
| Participação nos lucros  | 3     |
| Respeito com funcionário   | 3     |
| Material de limpeza  | 2     |
| Uniforme gratuito  | 2     |
| Auxilio educação   | 2     |
| Funcionário do mês para incentivo da realização das tarefas                          | 2     |
| Ouvir os funcionários  | 2     |
| Mais presença do gerente, autoridade e respeito                                      | 1     |
| Competência profissional por parte da chefia   | 1     |
| Melhor comissão  | 1     |
| Incentivo financeiro e pessoal   | 1     |
| Resolver problemas direto com o funcionário  | 1     |
| Mais funcionários  | 1     |
| Motivação  | 1     |

FONTE: Dados da Pesquisa (2013).

Esta questão se destaca por reforçar o resultado da variável benefício, presentes na página 40, pois a maioria dos funcionários que expressaram sua opinião indicou o fornecimento de benefício de maneira geral como sendo prioridade entre os funcionários, e na sequência destacaram os benefícios: vale-alimentação e plano de saúde como sendo de maior importância para os mesmos.

## **5. CONSIDERAÇÕES FINAIS**

### **5.1 CONCLUSÃO**

Concluindo a análise da pesquisa de clima organizacional realizada em uma empresa com atividade de comércio varejista de produtos farmacêuticos, da cidade de Curitiba e região metropolitana, do estado do Paraná, através de dados coletados por questionário, estudo da literatura acerca do assunto utilizado para fundamentar esta pesquisa e informações fornecidas pela empresa em estudo, chega-se a conclusão de que a mesma, conforme resultado apurado pelo questionário aplicado aos funcionários possui um bom clima organizacional, índice de 38%, tendo em vista que o índice de insatisfeitos com o clima organizacional é de 21%.

Analisando o resultado da pesquisa pode-se verificar que a empresa possui alguns pontos fortes que foram destacados pelos funcionários com maior índice de satisfação como a variável salário, trabalho em equipe, imagem da empresa e trabalho realizado. Este resultado obtido evidencia que a empresa consegue transmitir para os funcionários através da comunicação e clareza de objetivos sua missão, visão, bem como seus valores, afim de que os mesmos possam ser compreendidos pelos funcionários que conseqüentemente se sentem comprometidos em melhorar o desempenho da empresa. Outro fator positivo para a empresa é que os funcionários indicaram que gostam do trabalho realizado e consideram que são bem remunerados diretamente por seu desempenho.

O resultado da pesquisa também aponta algumas variáveis que necessitam ser analisadas com o propósito de ser melhoradas para que no futuro não transforme em motivos de insatisfação. Avaliando todas as questões que envolvem a variável benefício conclui-se que os funcionários possuem um alto índice de insatisfação referente aos benefícios oferecidos pela empresa.

Um fator relevante que também merece atenção por parte da empresa que esta pesquisa concluiu, é que aproximadamente 43% dos funcionários trabalham a menos de 1 ano na empresa, este resultado deve ser analisado visando buscar as suas causas, com o intuito de proporcionar aos funcionários uma maior estabilidade

no emprego, possibilidade de crescimento profissional e maior comprometimento com a empresa.

Embora a avaliação dos funcionários em relação ao setor de recursos humanos tenha sido satisfatória a partir do momento que a empresa passa a investir cada vez mais no seu capital intelectual, a mesma poderá obter um *feedback* das suas decisões na rotina diária da empresa e desta maneira poderá tomar decisões mais seguras em relação a sua equipe de trabalho e com possibilidade de maior êxito, passando a valorizar melhor a utilização do setor de RH.

Ao término da análise, pode-se assegurar aos administradores da empresa que o resultado obtido desta pesquisa foi satisfatório, pois demonstrou que os funcionários se sentem satisfeitos em relação aos seus líderes e gestores. Este resultado deve ser preservado pela empresa, uma vez que os funcionários estão realizando seu trabalho com o intuito de melhorar o crescimento da empresa e consequentemente visando aumentar seus rendimentos e crescimento profissional.

“Uma instituição é como uma canção; não é formada por sons individuais, mas pelas relações entre eles.” Peter Drucker

## **5.2 RECOMENDAÇÕES**

Enfatizo que os dados apresentados pela pesquisa de clima organizacional através do questionário compreende os meses de janeiro a março do ano de 2013, mas que devido à empresa possuir um amplo quadro de funcionários, o mesmo foi aplicado de maneira gradativa. Portanto, não foi possível mensurar o número de funcionários que por motivos diversos não estavam presentes no momento em que foi aplicado o questionário. Porém, o resultado da pesquisa poderá servir de base para o aprimoramento do planejamento estratégico da empresa.

Sugiro para os administradores da empresa que através do resultado do questionário a partir da conclusão desta pesquisa, verificar se alguma variável da empresa não tenha sido abordada por esta pesquisa, bem como analisar todas as perguntas selecionadas no questionário verificando a possibilidade de implantação

de estratégias de melhorias na empresa para que os índices apresentados sejam melhorados.

Outra sugestão para a empresa, é que a mesma estude a possibilidade de melhorar o seu setor de recursos humanos, embora esta variável tenha obtido um resultado satisfatório, é sempre válido buscar melhorá-lo. A empresa poderá utilizar recursos como uma equipe de recrutamento e seleção para melhor avaliar os funcionários, aumentar o seu quadro de funcionários neste setor visando atender melhor as necessidades dos funcionários que são atendidos por este setor.

Perante o cenários apresentado pela pesquisa e término da análise, sugere-se que a empresa continue investindo no seu capital intelectual, e que a mesma possa estar criando a cultura da realização da pesquisa de clima na empresa com o intuito de melhor conhecer a opinião de seus funcionários e a busca de melhorias nos índices apresentados por esta pesquisa.

Na elaboração desta pesquisa, foi encontrado um grande acervo relacionado ao assunto para pesquisa e estudo, mas poucos trabalhos acadêmicos voltados para este tema. Por isto, recomendo que sejam realizados trabalhos de conclusão de curso e especializações voltados para este fim, devido ao assunto ser muito interessante e válido para a sociedade, uma vez que envolve a gestão de pessoas.

## REFERÊNCIAS

ARAUJO, D.C.; SIMANSKI, E.S.S.; QUEVEDO, D.M. **Comunicação interna: relação entre empresa e colaboradores, um estudo de caso.** BBR – Brazilian Business Review, Vitória, v. 9, n. 1, Jan/Mar. 2012. Disponível em: <[http://www.bbonline.com.br/public/edicoes/9\\_1/artigos/xkpbkax1hh332012165204.pdf](http://www.bbonline.com.br/public/edicoes/9_1/artigos/xkpbkax1hh332012165204.pdf)>. Acesso em: 12/09/2012.

BARBIERI, U.F. **Gestão de pessoas nas organizações: práticas atuais sobre o RH estratégico.** São Paulo: Atlas, 2012.

BEUREN, I.M. et. al. **Como elaborar trabalhos monográficos em contabilidade: teoria e prática.** São Paulo: Atlas, 2004.

BRANDÃO, H.P.; GUIMARÃES, T.A. **Gestão de competências e gestão de desempenho: tecnologias distintas ou instrumento de um mesmo construto?** Rae – Revista de Administração de Empresas, São Paulo, v. 41, n. 1, Jan/Mar. 2011. Disponível em: <[http://rae.fgv/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590\\_S0034-75902001000100002.pdf](http://rae.fgv/sites/rae.fgv.br/files/artigos/10.1590_S0034-75902001000100002.pdf)>. Acesso em: 30/08/2012.

BERGAMINI, C.W.; CODA, R. **Psicodinâmica da vida organizacional: motivação e liderança.** São Paulo: Atlas, 1997.

BOHLANDER, G.W. et al. **Administração de recursos humanos.** São Paulo: Pioneira Thomson Learning. 2005.

CAGGIANO, P.C.; FIGUEIREDO, S. **Controladoria.** São Paulo: Atlas, 2008.

CATELLI, A. **Controladoria: uma abordagem da gestão econômica.** São Paulo: Atlas, 2001.

CORADI, C.D. **O comportamento humano em administração de empresas.** São Paulo: Pioneira, 1985.

DUTRA, J.S. **Gestão de pessoa: modelo, processos, tendências e perspectivas.** São Paulo: Atlas, 2012.

GIL, A.C. **Como elaborar projetos de pesquisa.** São Paulo: Atlas, 1991.

FREITAS, M.E. **Cultura organizacional: identidade, sedução e carisma?** Rio de Janeiro: Editora FGV, 1999.

\_\_\_\_\_. **Gestão de pessoas: enfoque nos papéis profissionais.** São Paulo: Atlas, 2001.

HAMPTON, D.R. **Administração: comportamento organizacional.** São Paulo: McGraw-Hill, 1990.

JOHNSON, M.E.; FRANCISCO FILHO, V.P. **Controladoria.** In: FACULDADE BOM JESUS. **Finanças empresariais.** Curitiba: Associação Franciscana de Ensino Senhor Bom Jesus, 2002, p. 59-68.

KINICKI, A.; KREITNER, R. **Comportamento organizacional.** São Paulo McGraw-Hill, 2006.

LACOMBE, F.J.M.; HEILBORN, G.L.J. **Recursos humanos: princípios e tendências.** São Paulo: Saraiva, 2011.

LUZ, R. **Gestão do clima organizacional.** Rio de Janeiro: Qualitymark, 2012.

MASCARENHAS, A.O. **Gestão estratégica de pessoas: evolução, teoria e prática.** São Paulo: Cengage Learning, 2011.

MAXIMIANO, A.C.A. **Teoria geral da administração: da evolução urbana à revolução digital.** São Paulo: Atlas, 2007.

MOSSIMANN, C.P.; FISCH, S. **Controladoria: seu papel na administração de empresas.** São Paulo: Atlas, 1999.

OLIVEIRA, L.M.; PEREZ JR, J.H.; SILVA, C.A.S.. **Controladoria estratégica.** São Paulo: Atlas, 2011.

ROBBINS, S.P. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Prentice Hall, 2002.

SILVA, E.L.; MENEZES, S.M. **Metodologia da pesquisa e elaboração de dissertação.** Florianópolis: Laboratório de Ensino a Distância da UFSC, 2001.

TORQUATO, G. **Cultura, poder, comunicação e imagem: fundamentos da nova empresa.** São Paulo: Pioneira, 1991.

WAGNER III, J.A. **Comportamento organizacional.** São Paulo: Saraiva, 2002.

## ANEXO I

Eu, Damiana Sanches Domingues, pós graduando do curso de Controladoria, da Universidade Federal do Paraná – UFPR estou desenvolvendo uma pesquisa de clima organizacional como trabalho de conclusão de curso. Por isso venho pedir a todos a gentileza de responderem ao questionário que segue de maneira sincera, não sendo necessário a sua identificação. Sua participação é muito importante! Muito obrigada pela sua colaboração!

### PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

#### I- Instruções de preenchimento:

1. Não escreva seu nome no formulário.
2. Use de toda a sinceridade ao responder às perguntas.
3. Faça um X na resposta que você escolher.
4. Caso a pergunta não responda com a sua situação de trabalho, deixe-a em branco ou assinale a resposta “não tenho opinião”.

#### II- Dados Pessoais

1. Sexo:

- ☐ Feminino  
☐ Masculino

2. Qual a sua faixa etária de idade?

- ☐ Entre 15 e 18 anos  
☐ Entre 18 e 25 anos  
☐ Entre 25 e 30 anos  
☐ Entre 30 e 40 anos  
☐ Entre 40 e 50 anos  
☐ Mais de 50 anos

3. Há quanto tempo você trabalha na empresa?

- ☐ Menos de 1 ano  
☐ Mais de 1 a 3 anos  
☐ Mais de 3 a 5 anos  
☐ Mais de 5 a 10 anos  
☐ Mais de 10 anos

#### III-Caderno de pesquisa de clima.

1. Os funcionários são tratados com respeito, independentemente dos seus cargos?

- ☐ Sempre ☐ Quase sempre ☐ Raramente ☐ Nunca ☐ Não tenho opinião

2. Considera a empresa um bom lugar para trabalhar?

- ☐ Sim ☐ Não ☐ Não tenho opinião



3. A empresa é aberta a receber e reconhecer as opiniões e contribuições de seus funcionários?  
( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião
4. As orientações que você recebe sobre o seu trabalho são claras e objetivas?  
( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião
5. Os funcionários se sentem adequadamente informados sobre as decisões que afetam o trabalho deles?  
( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião
6. Você conhece as prioridades e objetivos da empresa?  
( ) Sim ( ) Não ( ) Não tenho opinião
7. Existe um relacionamento de cooperação entre os diversos departamentos da empresa?  
( ) Sim ( ) Não ( ) Não tenho opinião
8. Existe reconhecimento pelos trabalhos bem-feitos pelos funcionários?  
( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião
9. O seu superior imediato (gerente) incentiva o trabalho em equipe?  
( ) Sim ( ) Não ( ) Não tenho opinião
10. O clima de trabalho da empresa é bom?  
( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião
11. Você recebe do seu superior imediato (gerente) as informações necessárias para a realização do seu trabalho?  
( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião
12. Você confia nas decisões tomadas pelo seu superior imediato (gerente)?  
( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião
13. Você confia nas decisões tomadas pelos demais gestores da empresa?  
( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião
14. Os gestores da empresa tem interesse no bem-estar dos funcionários?  
( ) Sim ( ) Não ( ) Não tenho opinião
15. Você considera que seu trabalho é avaliado de forma justa pelos seus superiores?  
( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião
16. O seu trabalho lhe dá um sentimento de realização profissional?  
( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião
17. Você considera que é sua responsabilidade contribuir para o sucesso da empresa?  
( ) Sim ( ) Não ( ) Não tenho opinião

18. Você gostaria de trabalhar em outro departamento da empresa?

☐ Sim ☐ Não

19. Você considera que o seu potencial de realização profissional tem sido adequadamente aproveitado?

☐ Sempre ☐ Quase sempre ☐ Raramente ☐ Nunca ☐ Não tenho opinião

20. O treinamento que você recebe o capacita a fazer bem o seu trabalho?

☐ Sempre ☐ Quase sempre ☐ Raramente ☐ Nunca ☐ Não tenho opinião

21. Sua remuneração é adequada ao trabalho que você faz

☐ Sim ☐ Não ☐ Mais ou menos

22. Você considera seu salário adequado em comparação com o salário recebido por outros funcionários do mesmo nível da sua empresa?

☐ Sim ☐ Não ☐ Mais ou menos

23. Como você compara o seu salário ao de outras pessoas que executam tarefas semelhantes às suas em outras empresas?

☐ Melhor ☐ Igual ☐ Pior

24. Os benefícios oferecidos pela empresa atendem as suas necessidades?

☐ Sim ☐ Não ☐ Mais ou menos

25. A permanência de um funcionário na empresa tem sido definida principalmente pelo seu desempenho?

☐ Sempre ☐ Quase sempre ☐ Raramente ☐ Nunca ☐ Não tenho opinião

26. Você indicaria um amigo para trabalhar na sua empresa?

☐ Sim ☐ Não

27. Você acha que a empresa deveria criar atividades/projetos para se aproximar mais da família de seus funcionários?

|     |   |             |   |     |
|-----|---|-------------|---|-----|
| Sim |   | Indiferente |   | Não |
| 1   | 2 | 3           | 4 | 5   |

28. Você tem ideia de quanto os seus benefícios representam em relação ao seu salário?

☐ Sim ☐ Não

29. Você se sente bem informado sobre os benefícios da empresa?

☐ Sim ☐ Não ☐ Mais ou menos

30. Como você considera o relacionamento entre os funcionários do seu setor?

|           |   |         |   |         |
|-----------|---|---------|---|---------|
| Excelente |   | Regular |   | Péssimo |
| 1         | 2 | 3       | 4 | 5       |

31. Você se sente seguro no emprego?

☐ Sim ☐ Não ☐ Mais ou menos

32. A empresa desfruta de boa imagem entre os funcionários?

|     |   |          |   |     |
|-----|---|----------|---|-----|
| Sim |   | Mais     |   | Não |
|     |   | ou menos |   |     |
| 1   | 2 | 3        | 4 | 5   |

33. O número de funcionários do seu setor de trabalho é:

|                            |   |              |   |                              |
|----------------------------|---|--------------|---|------------------------------|
| Menor do que<br>necessário |   | O necessário |   | Maior do que<br>o necessário |
| 1                          | 2 | 3            | 4 | 5                            |

34. O seu chefe exerce pressão sobre seu ritmo de trabalho?

( ) Sim ( ) Não ( ) Mais ou menos

35. Como você avalia seu superior imediato quanto à motivação dos subordinados?

( ) Muito bem ( ) Razoável ( ) Muito Mal

36. Até que ponto a empresa cumpre as promessas oficialmente feitas aos funcionários?

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

37. Como a direção da empresa se comunica com os funcionários a respeito das informações de interesse geral?

( ) Adequadamente ( ) Razoavelmente ( ) Inadequadamente

38. Você considera o seu superior hierárquico um bom líder?

( ) Sim ( ) Não ( ) Mais ou menos

39. Você vê possibilidade de crescimento de carreira, a curto ou médio prazo, na empresa?

( ) Sim ( ) Não ( ) Alguma possibilidade

40. Você se sente informado a respeito dos reajustes/aumentos salariais praticados pela empresa?

( ) Sim ( ) Não ( ) Mais ou menos

41. Você participa juntamente com o seu superior imediato (gerente) das decisões que afetam seu trabalho?

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

42. Você se considera bem informado sobre o que se passa na empresa?

( ) Sim ( ) Não ( ) Mais ou menos

43. A empresa oferece oportunidade para seu desenvolvimento e crescimento profissional?

( ) Sempre ( ) Quase sempre ( ) Raramente ( ) Nunca ( ) Não tenho opinião

44. A empresa tem um bom processo para selecionar internamente seus empregados para preencher suas vagas?

( ) Sim ( ) Não ( ) Mais ou menos

45. Você se sente satisfeito em relação ao volume de trabalho que realiza?  
☐ Sim ☐ Não ☐ Mais ou menos

46. Você se sente satisfeito em relação ao seu salário?

|                            |                            |                            |                            |                            |
|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|----------------------------|
| Muito<br>satisfeito        | Satisfeito                 | Mais<br>ou Menos           | Insatisfeito               | Muito<br>Insatisfeito      |
| <input type="checkbox"/> 1 | <input type="checkbox"/> 2 | <input type="checkbox"/> 3 | <input type="checkbox"/> 4 | <input type="checkbox"/> 5 |

47. Seu superior imediato (gerente) trata a satisfação do cliente interno/externo como prioridade máxima?

☐ Sempre ☐ Quase sempre ☐ Raramente ☐ Nunca ☐ Não tenho opinião

48. A empresa permite que o seu trabalho não prejudique os seus interesses pessoais ou familiares?

☐ Sempre ☐ Quase sempre ☐ Raramente ☐ Nunca ☐ Não tenho opinião

49. Você tem liberdade para tomar decisões no seu trabalho?

☐ Sempre ☐ Quase sempre ☐ Raramente ☐ Nunca ☐ Não tenho opinião

50. Seus colegas de setor de trabalho procuram formas de melhorar a qualidade e a produtividade do trabalho?

☐ Sempre ☐ Quase sempre ☐ Raramente ☐ Nunca ☐ Não tenho opinião

51. Seu chefe esta sempre disponível quando você precisa dele?

☐ Sempre ☐ Quase sempre ☐ Raramente ☐ Nunca ☐ Não tenho opinião

52. Você gosta do trabalho que faz?

☐ Sim ☐ Não ☐ Mais ou menos

53. Você acha que os funcionários se orgulham do desempenho da empresa?

☐ Sim ☐ Não ☐ Mais ou menos

54. A direção da empresa esta comprometida em melhorar a segurança dos funcionários no local de trabalho?

☐ Sim ☐ Não ☐ Mais ou menos

55. Você tem liberdade suficiente para fazer o que é necessário para proporcionar um bom serviço ao cliente?

☐ Sempre ☐ Quase sempre ☐ Raramente ☐ Nunca ☐ Não tenho opinião

56. O sindicato tem ajudado a melhorar as condições de trabalho da sua categoria?

☐ Sempre ☐ Quase sempre ☐ Raramente ☐ Nunca ☐ Não tenho opinião

57. Como você se imagina daqui a dois anos?

☐ Trabalhando na empresa, no mesmo cargo.  
☐ Trabalhando na empresa, num cargo melhor.  
☐ Trabalhando em outra empresa, no mesmo cargo.  
☐ Trabalhando em outra empresa, num cargo melhor.  
☐ Trabalhando por conta própria.  
☐ Sem opinião.

58. Onde você encontra as informações que deseja saber sobre a empresa?  
Assinale a principal alternativa:

- ☐ Conversas nos corredores
- ☐ Quadro de avisos
- ☐ Colegas de trabalho
- ☐ Superior imediato (gerente)
- ☐ Circulares internas
- ☐ Através de recursos humanos

59. Onde geralmente você resolve os problemas do trabalho que lhe afetam?

- ☐ No sindicato
- ☐ Com o seu superior imediato (gerente)
- ☐ Com o departamento pessoal
- ☐ Com os colegas de trabalho

60. Você conhece os descontos que são lançados no seu contracheque?

- ☐ Sim ☐ Não

61. A empresa poderia melhorar se: assinale a principal alternativa.

- ☐ Pagasse melhores salários.
- ☐ Proporcionasse mais estabilidade no emprego.
- ☐ Tratasse melhor os funcionários.
- ☐ Proporcionasse mais oportunidade de crescimento.
- ☐ Desse mais treinamento
- ☐ Oferecesse mais benefícios.

62. Como você considera o trabalho que você faz na empresa? Assinale a principal alternativa.

- ☐ Muito importante
- ☐ Importante
- ☐ Mais ou menos
- ☐ Desinteressante

63. Numa escala de 1 a 10, como você classificaria a imagem da empresa perante os funcionários?

|         |   |   |   |         |   |   |   |     |    |  |       |
|---------|---|---|---|---------|---|---|---|-----|----|--|-------|
| Péssima |   |   |   | Regular |   |   |   | Boa |    |  | Ótima |
| 1       | 2 | 3 | 4 | 5       | 6 | 7 | 8 | 9   | 10 |  |       |

64. Ao realizar o seu trabalho, você procura obter resultados melhores do que aqueles esperados pela empresa?

- ☐ Sempre ☐ Quase sempre ☐ Raramente ☐ Nunca ☐ Não tenho opinião

65. Indique as duas principais razões pelas quais você trabalha na empresa. Coloque 1 na principal e 2 na segunda mais importante.

- ☐ Salário
- ☐ Estabilidade no emprego
- ☐ O trabalho que realizo
- ☐ Ambiente de trabalho
- ☐ Autonomia no trabalho
- ☐ Reconhecimento

- ( ) Benefícios oferecidos pela empresa
- ( ) Relacionamento com a chefia
- ( ) A falta de opção de outro emprego
- ( ) Prestigio da empresa
- ( ) Possibilidade de treinamento
- ( ) As chances de progresso profissional

66. Seu salário é suficiente para atender as suas necessidades básicas?

Não

Mais

Sim

ou menos

0      1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

67. Você se sente apto para assumir maiores responsabilidades do que as que têm atualmente?

- ( ) Sim ( ) Não ( ) Mais ou menos

68. Você se sente satisfeito trabalhando na empresa levando em consideração tudo que ela lhe oferece?

Nada satisfeito

Mais ou menos

Muito satisfeito

0      1      2      3      4      5      6      7      8      9      10

69. De modo geral, como você classifica a empresa em relação ao que ela era quando você começou a trabalhar aqui?

- ( ) Melhor do que antes
- ( ) Igual
- ( ) Pior do que antes

70. Seu horário de trabalho causa transtorno na sua vida pessoal?

- ( ) Sim ( ) Não ( ) Não tenho opinião

71. As condições ambientais do seu local de trabalho são satisfatórias:

Temperatura ( ) Sim ( ) Não

Espaço ( ) Sim ( ) Não

Mobiliário ( ) Sim ( ) Não

Higiene ( ) Sim ( ) Não

Instalações sanitárias ( ) Sim ( ) Não

72. Indique os dois principais fatores que geram mais insatisfação no seu trabalho. Coloque numero 1 no fator que gera mais insatisfação e numero 2 no segundo maior fator de insatisfação.

- ( ) Falta de reconhecimento
- ( ) Salário
- ( ) Ambiente de trabalho ruim
- ( ) O trabalho que realizo
- ( ) Falta de treinamento
- ( ) Instalações inadequadas (banheiros, vestiário, etc.)
- ( ) Impossibilidade de crescimento profissional
- ( ) Falta de segurança no emprego
- ( ) Falta de autonomia
- ( ) Falta de recursos
- ( ) Relacionamento com a chefia

- ☐ Sobrecarga de trabalho
- ☐ Falta de valorização dos funcionários
- ☐ Outros \_\_\_\_\_

73. Como você vem para o trabalho?

- ☐ Em ônibus de linha comum
- ☐ De carro
- ☐ De bicicleta
- ☐ De carona
- ☐ A pé

74. De 0 a 10, que nota você daria aos seguintes serviços/benefícios?

- ☐ Assistência médico-hospitalar (plano de saúde)
- ☐ Transporte
- ☐ Seguro de vida
- ☐ Cesta básica
- ☐ Tíquete-refeição
- ☐ Tíquete-alimentação (para compras em supermercado)
- ☐ assistência odontológica
- ☐ Cooperativa de crédito
- ☐ Previdência privada
- ☐ Venda interna de produtos da empresa
- ☐ Jornal de circulação interna
- ☐ Convênios

75. Que sugestão você daria para tornar a empresa um lugar melhor para se trabalhar?

---

---

---

---

---

## ANEXO II

### PESQUISA DE CLIMA ORGANIZACIONAL

#### Dados Pessoais

| Sexo                            | Nº  | (%)  |
|---------------------------------|-----|------|
| Feminino                        | 163 | 47%  |
| Masculino                       | 58  | 17%  |
| Não responderam ou não opinaram | 128 | 37%  |
| Total                           | 349 | 100% |

| Há quanto tempo você trabalha na empresa? | Nº  | (%)  |
|---|-----|------|
| Menos de 1 ano                            | 151 | 43%  |
| Mais de 1 a 3 anos                        | 53  | 15%  |
| Mais de 3 a 5 anos                        | 9   | 3%   |
| Mais de 5 a 10 anos                       | 5   | 1%   |
| Mais de 10 anos                           | 1   | 0%   |
| Não responderam ou não opinaram           | 130 | 37%  |
| Total                                     | 349 | 100% |

| Qual a sua faixa etária de idade? | Nº  | (%)  |
|-----------------------------------|-----|------|
| Entre 15 e 18 anos                | 21  | 6%   |
| Entre 18 e 25 anos                | 78  | 22%  |
| Entre 25 e 30 anos                | 30  | 9%   |
| Entre 30 e 40 anos                | 65  | 19%  |
| Entre 40 e 50 anos                | 24  | 7%   |
| Mais de 50 anos                   | 3   | 1%   |
| Não responderam ou não opinaram   | 128 | 37%  |
| Total                             | 349 | 100% |

#### Caderno de pesquisa de clima.

| 1. Os funcionários são tratados com respeito, independentemente dos seus cargos? | Total | Parâmetros da Tabulação | Total Parametrizado | (%)  |
|--|-------|-------------------------|---------------------|------|
| Sempre   | 83    | Satisfeito              | 166                 | 48%  |
| Quase sempre   | 83    | Satisfeito              |                     |      |
| Raramente  | 35    | Insatisfeito            | 44                  | 13%  |
| Nunca  | 9     | Insatisfeito            |                     |      |
| Não responderam ou não opinaram  | 139   |                         | 139                 | 40%  |
| Resultado  | 349   |                         | 349                 | 100% |



| 2. Considera a empresa um bom lugar para trabalhar? | Total | Parâmetros da Tabulação | Total Parametrizado | (%)  |
|---|-------|-------------------------|---------------------|------|
| Sim   | 162   | Satisfeito              | 162                 | 46%  |
| Não   | 29    | Insatisfeito            | 29                  | 8%   |
| Não responderam ou não opinaram                     | 158   |                         | 158                 | 45%  |
| Resultado   | 349   |                         | 349                 | 100% |

| 3. A empresa é aberta a receber e reconhecer as opiniões e contribuições de seus funcionários? | Total | Parâmetros da Tabulação | Total Parametrizado | (%)  |
|--|-------|-------------------------|---------------------|------|
| Sempre   | 29    | Satisfeito              | 80                  | 23%  |
| Quase sempre   | 51    | Satisfeito              |                     |      |
| Raramente  | 77    | Insatisfeito            | 117                 | 34%  |
| Nunca  | 40    | Insatisfeito            |                     |      |
| Não responderam ou não opinaram  | 152   |                         | 152                 | 44%  |
| Resultado  | 349   |                         | 349                 | 100% |

| 4. As orientações que você recebe sobre o seu trabalho são claras e objetivas? | Total | Parâmetros da Tabulação | Total Parametrizado | (%)  |
|--|-------|-------------------------|---------------------|------|
| Sempre   | 90    | Satisfeito              | 173                 | 50%  |
| Quase sempre   | 83    | Satisfeito              |                     |      |
| Raramente  | 32    | Insatisfeito            | 42                  | 12%  |
| Nunca  | 10    | Insatisfeito            |                     |      |
| Não responderam ou não opinaram  | 134   |                         | 134                 | 38%  |
| Resultado  | 349   |                         | 349                 | 100% |

| 5. Os funcionários se sentem adequadamente informados sobre as decisões que afetam o trabalho deles? | Total | Parâmetros da Tabulação | Total Parametrizado | (%)  |
|--|-------|-------------------------|---------------------|------|
| Sempre   | 61    | Satisfeito              | 141                 | 40%  |
| Quase sempre   | 80    | Satisfeito              |                     |      |
| Raramente  | 36    | Insatisfeito            | 65                  | 19%  |
| Nunca  | 29    | Insatisfeito            |                     |      |
| Não responderam ou não opinaram  | 143   |                         | 143                 | 41%  |
| Resultado  | 349   |                         | 349                 | 100% |

| 6. Você conhece as prioridades e objetivos da empresa? | Total | Parâmetros da Tabulação | Total Parametrizado | (%)  |
|--|-------|-------------------------|---------------------|------|
| Sim  | 124   | Satisfeito              | 124                 | 36%  |
| Não  | 69    | Insatisfeito            | 69                  | 20%  |
| Não responderam ou não opinaram                        | 156   |                         | 156                 | 45%  |
| Resultado  | 349   |                         | 349                 | 100% |

| 7. Existe um relacionamento de cooperação entre os diversos departamentos da empresa? | Total | Parâmetros da Tabulação | Total Parametrizado | (%)  |
|---|-------|-------------------------|---------------------|------|
| Sim   | 84    | Satisfeito              | 84                  | 24%  |
| Não   | 81    | Insatisfeito            | 81                  | 23%  |
| Não responderam ou não opinaram   | 184   |                         | 184                 | 53%  |
| Resultado   | 349   |                         | 349                 | 100% |

| 8. Existe reconhecimento pelos trabalhos bem-feitos pelos funcionários? | Total | Parâmetros da Tabulação | Total Parametrizado | (%)  |
|---|-------|-------------------------|---------------------|------|
| Sempre  | 25    | Satisfeito              | 80                  | 23%  |
| Quase sempre  | 55    | Satisfeito              |                     |      |
| Raramente   | 65    | Insatisfeito            | 123                 | 35%  |
| Nunca   | 58    | Insatisfeito            |                     |      |
| Não responderam ou não opinaram   | 146   |                         | 146                 | 42%  |
| Resultado   | 349   |                         | 349                 | 100% |

| 9. O seu superior imediato (gerente) incentiva o trabalho em equipe? | Total | Parâmetros da Tabulação | Total Parametrizado | (%)  |
|--|-------|-------------------------|---------------------|------|
| Sim  | 162   | Satisfeito              | 162                 | 46%  |
| Não  | 32    | Insatisfeito            | 32                  | 9%   |
| Não responderam ou não opinaram                                      | 155   |                         | 155                 | 44%  |
| Resultado  | 349   |                         | 349                 | 100% |

| 10. O clima de trabalho da empresa é bom? | Total | Parâmetros da Tabulação | Total Parametrizado | (%)  |
|---|-------|-------------------------|---------------------|------|
| Sempre                                    | 52    | Satisfeito              | 173                 | 50%  |
| Quase sempre                              | 121   | Satisfeito              |                     |      |
| Raramente                                 | 36    | Insatisfeito            | 45                  | 13%  |
| Nunca                                     | 9     | Insatisfeito            |                     |      |
| Não responderam ou não opinaram           | 131   |                         | 131                 | 38%  |
| Resultado                                 | 349   |                         | 349                 | 100% |

| 11. Você recebe do seu superior imediato (gerente) as informações necessárias para a realização do seu trabalho? | Total | Parâmetros da Tabulação | Total Parametrizado | (%)  |
|--|-------|-------------------------|---------------------|------|
| Sempre   | 135   | Satisfeito              | 188                 | 54%  |
| Quase sempre   | 53    | Satisfeito              |                     |      |
| Raramente  | 21    | Insatisfeito            | 28                  | 8%   |
| Nunca  | 7     | Insatisfeito            |                     |      |
| Não responderam ou não opinaram  | 133   |                         | 133                 | 38%  |
| Resultado  | 349   |                         | 349                 | 100% |

| 12. Você confia nas decisões tomadas pelo seu superior imediato (gerente)? | Total | Parâmetros da Tabulação | Total Parametrizado | (%)  |
|--|-------|-------------------------|---------------------|------|
| Sempre   | 108   | Satisfeito              | 173                 | 50%  |
| Quase sempre   | 65    | Satisfeito              |                     |      |
| Raramente  | 25    | Insatisfeito            | 33                  | 9%   |
| Nunca  | 8     | Insatisfeito            |                     |      |
| Não responderam ou não opinaram  | 143   |                         | 143                 | 41%  |
| Resultado  | 349   |                         | 349                 | 100% |

| 13. Você confia nas decisões tomadas pelos demais gestores da empresa? | Total | Parâmetros da Tabulação | Total Parametrizado | (%)  |
|--|-------|-------------------------|---------------------|------|
| Sempre   | 37    | Satisfeito              | 114                 | 33%  |
| Quase sempre   | 77    | Satisfeito              |                     |      |
| Raramente  | 53    | Insatisfeito            | 68                  | 19%  |
| Nunca  | 15    | Insatisfeito            |                     |      |
| Não responderam ou não opinaram  | 167   |                         | 167                 | 48%  |
| Resultado  | 349   |                         | 349                 | 100% |

| 14. Os gestores da empresa tem interesse no bem-estar dos funcionários? | Total | Parâmetros da Tabulação | Total Parametrizado | (%)  |
|---|-------|-------------------------|---------------------|------|
| Sim   | 49    | Satisfeito              | 49                  | 14%  |
| Não   | 109   | Insatisfeito            | 109                 | 31%  |
| Não responderam ou não opinaram   | 191   |                         | 191                 | 55%  |
| Resultado   | 349   |                         | 349                 | 100% |

| 15. Você considera que seu trabalho é avaliado de forma justa pelos seus superiores? | Total | Parâmetros da Tabulação | Total Parametrizado | (%)  |
|--|-------|-------------------------|---------------------|------|
| Sempre   | 38    | Satisfeito              | 100                 | 29%  |
| Quase sempre   | 62    | Satisfeito              |                     |      |
| Raramente  | 53    | Insatisfeito            | 98                  | 28%  |
| Nunca  | 45    | Insatisfeito            |                     |      |
| Não responderam ou não opinaram  | 151   |                         | 151                 | 43%  |
| Resultado  | 349   |                         | 349                 | 100% |

| 16. O seu trabalho lhe dá um sentimento de realização profissional? | Total | Parâmetros da Tabulação | Total Parametrizado | (%)  |
|---|-------|-------------------------|---------------------|------|
| Sempre  | 57    | Satisfeito              | 133                 | 38%  |
| Quase sempre  | 76    | Satisfeito              |                     |      |
| Raramente   | 40    | Insatisfeito            | 70                  | 20%  |
| Nunca   | 30    | Insatisfeito            |                     |      |
| Não responderam ou não opinaram                                     | 146   |                         | 146                 | 42%  |
| Resultado   | 349   |                         | 349                 | 100% |

| 17. Você considera que é sua responsabilidade contribuir para o sucesso da empresa? | Total | Parâmetros da Tabulação | Total Parametrizado | (%)  |
|---|-------|-------------------------|---------------------|------|
| Sim   | 191   | Satisfeito              | 191                 | 55%  |
| Não   | 12    | Insatisfeito            | 12                  | 3%   |
| Não responderam ou não opinaram   | 146   |                         | 146                 | 42%  |
| Resultado   | 349   |                         | 349                 | 100% |

| 18. Você gostaria de trabalhar em outro departamento da empresa? | Total | Parâmetros da Tabulação | Total Parametrizado | (%)  |
|--|-------|-------------------------|---------------------|------|
| Sim  | 128   | Insatisfeito            | 128                 | 37%  |
| Não  | 92    | Satisfeito              | 92                  | 26%  |
| Não responderam ou não opinaram                                  | 129   |                         | 129                 | 37%  |
| Resultado  | 349   |                         | 349                 | 100% |

| 19. Você considera que o seu potencial de realização profissional tem sido adequadamente aproveitado? | Total | Parâmetros da Tabulação | Total Parametrizado | (%)  |
|---|-------|-------------------------|---------------------|------|
| Sempre  | 55    | Satisfeito              | 122                 | 35%  |
| Quase sempre  | 67    | Satisfeito              |                     |      |
| Raramente   | 38    | Insatisfeito            | 68                  | 19%  |
| Nunca   | 30    | Insatisfeito            |                     |      |
| Não responderam ou não opinaram   | 159   |                         | 159                 | 46%  |
| Resultado   | 349   |                         | 349                 | 100% |

| 20. O treinamento que você recebe o capacita a fazer bem o seu trabalho? | Total | Parâmetros da Tabulação | Total Parametrizado | (%)  |
|--|-------|-------------------------|---------------------|------|
| Sempre   | 83    | Satisfeito              | 137                 | 39%  |
| Quase sempre   | 54    | Satisfeito              |                     |      |
| Raramente  | 32    | Insatisfeito            | 55                  | 16%  |
| Nunca  | 23    | Insatisfeito            |                     |      |
| Não responderam ou não opinaram  | 157   |                         | 157                 | 45%  |
| Resultado  | 349   |                         | 349                 | 100% |

| 21. Sua remuneração é adequada ao trabalho que você faz? | Total | Parâmetros da Tabulação | Total Parametrizado | (%)  |
|--|-------|-------------------------|---------------------|------|
| Sim  | 41    | Satisfeito              | 130                 | 37%  |
| Mais ou menos  | 89    | Satisfeito              |                     |      |
| Não  | 91    | Insatisfeito            | 91                  | 26%  |
| Não responderam ou não opinaram                          | 128   |                         | 128                 | 37%  |
| Resultado  | 349   |                         | 349                 | 100% |

| 22. Você considera seu salário adequado em comparação com o salário recebido por outros funcionários do mesmo nível da sua empresa? | Total | Parâmetros da Tabulação | Total Parametrizado | (%)  |
|---|-------|-------------------------|---------------------|------|
| Sim   | 68    | Satisfeito              | 139                 | 40%  |
| Mais ou menos   | 71    | Satisfeito              |                     |      |
| Não   | 82    | Insatisfeito            | 82                  | 23%  |
| Não responderam ou não opinaram   | 128   |                         | 128                 | 37%  |
| Resultado   | 349   |                         | 349                 | 100% |

| 23. Como você compara o seu salário ao de outras pessoas que executam tarefas semelhantes às suas em outras empresas? | Total | Parâmetros da Tabulação | Total Parametrizado | (%)  |
|---|-------|-------------------------|---------------------|------|
| Melhor  | 40    | Satisfeito              | 161                 | 46%  |
| Igual   | 121   | Satisfeito              |                     |      |
| Pior  | 60    | Insatisfeito            | 60                  | 17%  |
| Não responderam ou não opinaram   | 128   |                         | 128                 | 37%  |
| Resultado   | 349   |                         | 349                 | 100% |

| 24. Os benefícios oferecidos pela empresa atendem as suas necessidades? | Total | Parâmetros da Tabulação | Total Parametrizado | (%)  |
|---|-------|-------------------------|---------------------|------|
| Sim   | 12    | Satisfeito              | 64                  | 18%  |
| Mais ou menos   | 52    | Satisfeito              |                     |      |
| Não   | 158   | Insatisfeito            | 158                 | 45%  |
| Não responderam ou não opinaram   | 127   |                         | 127                 | 36%  |
| Resultado   | 349   |                         | 349                 | 100% |

| 25. A permanência de um funcionário na empresa tem sido definida principalmente pelo seu desempenho? | Total | Parâmetros da Tabulação | Total Parametrizado | (%)  |
|--|-------|-------------------------|---------------------|------|
| Sempre   | 41    | Satisfeito              | 103                 | 30%  |
| Quase sempre   | 62    | Satisfeito              |                     |      |
| Raramente  | 44    | Insatisfeito            | 69                  | 20%  |
| Nunca  | 25    | Insatisfeito            |                     |      |
| Não responderam ou não opinaram  | 177   |                         | 177                 | 51%  |
| Resultado  | 349   |                         | 349                 | 100% |

| 26. Você indicaria um amigo para trabalhar na sua empresa? | Total | Parâmetros da Tabulação | Total Parametrizado | (%)  |
|--|-------|-------------------------|---------------------|------|
| Sim  | 127   | Satisfeito              | 127                 | 36%  |
| Não  | 93    | Insatisfeito            | 93                  | 27%  |
| Não responderam ou não opinaram                            | 129   |                         | 129                 | 37%  |
| Resultado  | 349   |                         | 349                 | 100% |

| 27. Você acha que a empresa deveria criar atividades/projetos para se aproximar mais da família de seus funcionários? | Total | Parâmetros da Tabulação | Total Parametrizado | (%)  |
|---|-------|-------------------------|---------------------|------|
| 1 Sim   | 88    | Insatisfeito            | 99                  | 28%  |
| 2   | 11    | Insatisfeito            |                     |      |
| 3 Indiferente   | 87    | Satisfeito              | 122                 | 35%  |
| 4   | 6     | Satisfeito              |                     |      |
| 5 Não   | 29    | Satisfeito              |                     |      |
| Não responderam ou não opinaram   | 128   |                         | 128                 | 37%  |
| Resultado   | 349   |                         | 349                 | 100% |

| 28. Você tem ideia de quanto os seus benefícios representam em relação ao seu salário? | Total | Parâmetros da Tabulação | Total Parametrizado | (%)  |
|--|-------|-------------------------|---------------------|------|
| Sim  | 71    | Satisfeito              | 71                  | 20%  |
| Não  | 149   | Insatisfeito            | 149                 | 43%  |
| Não responderam ou não opinaram  | 129   |                         | 129                 | 37%  |
| Resultado  | 349   |                         | 349                 | 100% |

| 29. Você se sente bem informado sobre os benefícios da empresa? | Total | Parâmetros da Tabulação | Total Parametrizado | (%)  |
|---|-------|-------------------------|---------------------|------|
| Sim   | 58    | Satisfeito              | 118                 | 34%  |
| Mais ou menos   | 60    | Satisfeito              |                     |      |
| Não   | 103   | Insatisfeito            | 103                 | 30%  |
| Não responderam ou não opinaram                                 | 128   |                         | 128                 | 37%  |
| Resultado   | 349   |                         | 349                 | 100% |

| 30. Como você considera o relacionamento entre os funcionários do seu setor? | Total | Parâmetros da Tabulação | Total Parametrizado | (%)  |
|--|-------|-------------------------|---------------------|------|
| 1 Excelente  | 41    | Satisfeito              | 199                 | 57%  |
| 2  | 38    | Satisfeito              |                     |      |
| 3 Regular  | 120   | Satisfeito              |                     |      |
| 4  | 9     | Insatisfeito            | 22                  | 6%   |
| 5 Péssimo  | 13    | Insatisfeito            |                     |      |
| Não responderam ou não opinaram  | 128   |                         | 128                 | 37%  |
| Resultado  | 349   |                         | 349                 | 100% |

| 31. Você se sente seguro no emprego? | Total | Parâmetros da Tabulação | Total Parametrizado | (%)  |
|--------------------------------------|-------|-------------------------|---------------------|------|
| Sim                                  | 84    | Satisfeito              | 162                 | 46%  |
| Mais ou menos                        | 78    | Satisfeito              |                     |      |
| Não                                  | 59    | Insatisfeito            | 59                  | 17%  |
| Não responderam ou não opinaram      | 128   |                         | 128                 | 37%  |
| Resultado                            | 349   |                         | 349                 | 100% |

| 32. A empresa desfruta de boa imagem entre os funcionários? | Total | Parâmetros da Tabulação | Total Parametrizado | (%)  |
|---|-------|-------------------------|---------------------|------|
| 1 Sim   | 42    | Satisfeito              | 169                 | 48%  |
| 2   | 21    | Satisfeito              |                     |      |
| 3 Mais ou menos   | 106   | Satisfeito              |                     |      |
| 4   | 7     | Insatisfeito            | 52                  | 15%  |
| 5 Não   | 45    | Insatisfeito            |                     |      |
| Não responderam ou não opinaram                             | 128   |                         | 128                 | 37%  |
| Resultado   | 349   |                         | 349                 | 100% |

| 33. O número de funcionários do seu setor de trabalho é: | Total | Parâmetros da Tabulação | Total Parametrizado | (%)  |
|--|-------|-------------------------|---------------------|------|
| 1 Menor que o necessário                                 | 40    | Insatisfeito            | 52                  | 15%  |
| 2  | 12    | Insatisfeito            |                     |      |
| 3 O necessário   | 118   | Satisfeito              | 169                 | 48%  |
| 4  | 14    | Satisfeito              |                     |      |
| 5 Maior que o necessário                                 | 37    | Satisfeito              |                     |      |
| Não responderam ou não opinaram                          | 128   |                         | 128                 | 37%  |
| Resultado  | 349   |                         | 349                 | 100% |

| 34. O seu chefe exerce pressão sobre seu ritmo de trabalho? | Total | Parâmetros da Tabulação | Total Parametrizado | (%)  |
|---|-------|-------------------------|---------------------|------|
| Sim   | 48    | Satisfeito              | 113                 | 32%  |
| Mais ou menos   | 65    | Satisfeito              |                     |      |
| Não   | 108   | Insatisfeito            | 108                 | 31%  |
| Não responderam ou não opinaram                             | 128   |                         | 128                 | 37%  |
| Resultado   | 349   |                         | 349                 | 100% |

| 35. Como você avalia seu superior imediato quanto a motivação dos subordinados? | Total | Parâmetros da Tabulação | Total Parametrizado | (%)  |
|---|-------|-------------------------|---------------------|------|
| Muito bem   | 85    | Satisfeito              | 197                 | 56%  |
| Razoável  | 112   | Satisfeito              |                     |      |
| Muito mal   | 25    | Insatisfeito            | 25                  | 7%   |
| Não responderam ou não opinaram   | 127   |                         | 127                 | 36%  |
| Resultado   | 349   |                         | 349                 | 100% |

| 36. Até que ponto a empresa cumpre as promessas oficialmente feitas aos funcionários? | Total | Parâmetros da Tabulação | Total Parametrizado | (%)  |
|---|-------|-------------------------|---------------------|------|
| Sempre  | 20    | Satisfeito              | 81                  | 23%  |
| Quase sempre  | 61    | Satisfeito              |                     |      |
| Raramente   | 48    | Insatisfeito            | 93                  | 27%  |
| Nunca   | 45    | Insatisfeito            |                     |      |
| Não responderam ou não opinaram   | 175   |                         | 175                 | 50%  |
| Resultado   | 349   |                         | 349                 | 100% |

| 37. Como a direção da empresa se comunica com os funcionários a respeito das informações de interesse geral? | Total | Parâmetros da Tabulação | Total Parametrizado | (%)  |
|--|-------|-------------------------|---------------------|------|
| Adequadamente  | 46    | Satisfeito              | 172                 | 49%  |
| Razoavelmente  | 126   | Satisfeito              |                     |      |
| Inadequadamente  | 49    | Insatisfeito            | 49                  | 14%  |
| Não responderam ou não opinaram  | 128   |                         | 128                 | 37%  |
| Resultado  | 349   |                         | 349                 | 100% |

| 38. Você considera o seu superior hierárquico um bom líder? | Total | Parâmetros da Tabulação | Total Parametrizado | (%)  |
|---|-------|-------------------------|---------------------|------|
| Sim   | 124   | Satisfeito              | 195                 | 56%  |
| Mais ou menos   | 71    | Satisfeito              |                     |      |
| Não   | 26    | Insatisfeito            | 26                  | 7%   |
| Não responderam ou não opinaram                             | 128   |                         | 128                 | 37%  |
| Resultado   | 349   |                         | 349                 | 100% |

| 39. Você vê possibilidade de crescimento de carreira, a curto ou médio prazo, na empresa? | Total | Parâmetros da Tabulação | Total Parametrizado | (%)  |
|---|-------|-------------------------|---------------------|------|
| Sim   | 66    | Satisfeito              | 147                 | 42%  |
| Alguma possibilidade  | 81    | Satisfeito              |                     |      |
| Não   | 74    | Insatisfeito            | 74                  | 21%  |
| Não responderam ou não opinaram   | 128   |                         | 128                 | 37%  |
| Resultado   | 349   |                         | 349                 | 100% |

| 40. Você se sente informado a respeito dos reajustes/aumentos salariais praticados pela empresa? | Total | Parâmetros da Tabulação | Total Parametrizado | (%)  |
|--|-------|-------------------------|---------------------|------|
| Sim  | 61    | Satisfeito              | 126                 | 36%  |
| Mais ou menos  | 65    | Satisfeito              |                     |      |
| Não  | 95    | Insatisfeito            | 95                  | 27%  |
| Não responderam ou não opinaram  | 128   |                         | 128                 | 37%  |
| Resultado  | 349   |                         | 349                 | 100% |

| 41. Você participa juntamente com o seu superior imediato (gerente) das decisões que afetam seu trabalho? | Total | Parâmetros da Tabulação | Total Parametrizado | (%)  |
|---|-------|-------------------------|---------------------|------|
| Sempre  | 50    | Satisfeito              | 109                 | 31%  |
| Quase sempre  | 59    | Satisfeito              |                     |      |
| Raramente   | 48    | Insatisfeito            | 89                  | 26%  |
| Nunca   | 41    | Insatisfeito            |                     |      |
| Não responderam ou não opinaram   | 151   |                         | 151                 | 43%  |
| Resultado   | 349   |                         | 349                 | 100% |

| 42. Você se considera bem informado sobre o que se passa na empresa? | Total | Parâmetros da Tabulação | Total Parametrizado | (%)  |
|--|-------|-------------------------|---------------------|------|
| Sim  | 33    | Satisfeito              | 127                 | 36%  |
| Mais ou menos  | 94    | Satisfeito              |                     |      |
| Não  | 94    | Insatisfeito            | 94                  | 27%  |
| Não responderam ou não opinaram                                      | 128   |                         | 128                 | 37%  |
| Resultado  | 349   |                         | 349                 | 100% |

| 43. A empresa oferece oportunidade para seu desenvolvimento e crescimento profissional? | Total | Parâmetros da Tabulação | Total Parametrizado | (%)  |
|---|-------|-------------------------|---------------------|------|
| Sempre  | 32    | Satisfeito              | 75                  | 21%  |
| Quase sempre  | 43    | Satisfeito              |                     |      |
| Raramente   | 56    | Insatisfeito            | 111                 | 32%  |
| Nunca   | 55    | Insatisfeito            |                     |      |
| Não responderam ou não opinaram   | 163   |                         | 163                 | 47%  |
| Resultado   | 349   |                         | 349                 | 100% |

| 44. A empresa tem um bom processo para selecionar internamente seus empregados para preencher suas vagas? | Total | Parâmetros da Tabulação | Total Parametrizado | (%)  |
|---|-------|-------------------------|---------------------|------|
| Sim   | 48    | Satisfeito              | 134                 | 38%  |
| Mais ou menos   | 86    | Satisfeito              |                     |      |
| Não   | 87    | Insatisfeito            | 87                  | 25%  |
| Não responderam ou não opinaram   | 128   |                         | 128                 | 37%  |
| Resultado   | 349   |                         | 349                 | 100% |

| 45. Você se sente satisfeito em relação ao volume de trabalho que realiza? | Total | Parâmetros da Tabulação | Total Parametrizado | (%)  |
|--|-------|-------------------------|---------------------|------|
| Sim  | 99    | Satisfeito              | 157                 | 45%  |
| Mais ou menos  | 58    | Satisfeito              |                     |      |
| Não  | 64    | Insatisfeito            | 64                  | 18%  |
| Não responderam ou não opinaram  | 128   |                         | 128                 | 37%  |
| Resultado  | 349   |                         | 349                 | 100% |



| 46. Você se sente satisfeito em relação ao seu salário? | Total | Parâmetros da Tabulação | Total Parametrizado | (%)  |
|---|-------|-------------------------|---------------------|------|
| Muito satisfeito  | 5     | Satisfeito              | 135                 | 39%  |
| Satisfeito  | 31    | Satisfeito              |                     |      |
| Mais ou menos   | 99    | Satisfeito              |                     |      |
| Insatisfeito  | 55    | Insatisfeito            | 86                  | 25%  |
| Muito insatisfeito                                      | 31    | Insatisfeito            |                     |      |
| Não responderam ou não opinaram                         | 128   |                         | 128                 | 37%  |
| Resultado   | 349   |                         | 349                 | 100% |

| 47. Seu superior imediato (gerente) trata a satisfação do cliente interno/externo como prioridade máxima? | Total | Parâmetros da Tabulação | Total Parametrizado | (%)  |
|---|-------|-------------------------|---------------------|------|
| Sempre  | 113   | Satisfeito              | 173                 | 50%  |
| Quase sempre  | 60    | Satisfeito              |                     |      |
| Raramente   | 18    | Insatisfeito            | 24                  | 7%   |
| Nunca   | 6     | Insatisfeito            |                     |      |
| Não responderam ou não opinaram   | 152   |                         | 152                 | 44%  |
| Resultado   | 349   |                         | 349                 | 100% |

| 48. A empresa permite que o seu trabalho não prejudique os seus interesses pessoais ou familiares? | Total | Parâmetros da Tabulação | Total Parametrizado | (%)  |
|--|-------|-------------------------|---------------------|------|
| Sempre   | 46    | Satisfeito              | 115                 | 33%  |
| Quase sempre   | 69    | Satisfeito              |                     |      |
| Raramente  | 38    | Insatisfeito            | 67                  | 19%  |
| Nunca  | 29    | Insatisfeito            |                     |      |
| Não responderam ou não opinaram  | 167   |                         | 167                 | 48%  |
| Resultado  | 349   |                         | 349                 | 100% |

| 49. Você tem liberdade para tomar decisões no seu trabalho? | Total | Parâmetros da Tabulação | Total Parametrizado | (%)  |
|---|-------|-------------------------|---------------------|------|
| Sempre  | 24    | Satisfeito              | 85                  | 24%  |
| Quase sempre  | 61    | Satisfeito              |                     |      |
| Raramente   | 47    | Insatisfeito            | 101                 | 29%  |
| Nunca   | 54    | Insatisfeito            |                     |      |
| Não responderam ou não opinaram                             | 163   |                         | 163                 | 47%  |
| Resultado   | 349   |                         | 349                 | 100% |

| 50. Seus colegas de setor de trabalho procuram formas de melhorar a qualidade e a produtividade do trabalho? | Total | Parâmetros da Tabulação | Total Parametrizado | (%)  |
|--|-------|-------------------------|---------------------|------|
| Sempre   | 36    | Satisfeito              | 117                 | 34%  |
| Quase sempre   | 81    | Satisfeito              |                     |      |
| Raramente  | 51    | Insatisfeito            | 80                  | 23%  |
| Nunca  | 29    | Insatisfeito            |                     |      |
| Não responderam ou não opinaram  | 152   |                         | 152                 | 44%  |
| Resultado  | 349   |                         | 349                 | 100% |

| 51. Seu chefe esta sempre disponível quando você precisa dele? | Total | Parâmetros da Tabulação | Total Parametrizado | (%)  |
|--|-------|-------------------------|---------------------|------|
| Sempre   | 103   | Satisfeito              | 168                 | 48%  |
| Quase sempre   | 65    | Satisfeito              |                     |      |
| Raramente  | 31    | Insatisfeito            | 45                  | 13%  |
| Nunca  | 14    | Insatisfeito            |                     |      |
| Não responderam ou não opinaram                                | 136   |                         | 136                 | 39%  |
| Resultado  | 349   |                         | 349                 | 100% |

| 52. Você gosta do trabalho que faz? | Total | Parâmetros da Tabulação | Total Parametrizado | (%)  |
|-------------------------------------|-------|-------------------------|---------------------|------|
| Sim                                 | 162   | Satisfeito              | 214                 | 61%  |
| Mais ou menos                       | 52    | Satisfeito              |                     |      |
| Não                                 | 7     | Insatisfeito            | 7                   | 2%   |
| Não responderam ou não opinaram     | 128   |                         | 128                 | 37%  |
| Resultado                           | 349   |                         | 349                 | 100% |

| 53. Você acha que os funcionários se orgulham do desempenho da empresa? | Total | Parâmetros da Tabulação | Total Parametrizado | (%)  |
|---|-------|-------------------------|---------------------|------|
| Sim   | 46    | Satisfeito              | 143                 | 41%  |
| Mais ou menos   | 97    | Satisfeito              |                     |      |
| Não   | 78    | Insatisfeito            | 78                  | 22%  |
| Não responderam ou não opinaram   | 128   |                         | 128                 | 37%  |
| Resultado   | 349   |                         | 349                 | 100% |

| 54. A direção da empresa esta comprometida em melhorar a segurança dos funcionários no local de trabalho? | Total | Parâmetros da Tabulação | Total Parametrizado | (%)  |
|---|-------|-------------------------|---------------------|------|
| Sim   | 24    | Satisfeito              | 100                 | 29%  |
| Mais ou menos   | 76    | Satisfeito              |                     |      |
| Não   | 121   | Insatisfeito            | 121                 | 35%  |
| Não responderam ou não opinaram   | 128   |                         | 128                 | 37%  |
| Resultado   | 349   |                         | 349                 | 100% |

| 55. Você tem liberdade suficiente para fazer o que é necessário para proporcionar um bom serviço ao cliente? | Total | Parâmetros da Tabulação | Total Parametrizado | (%)  |
|--|-------|-------------------------|---------------------|------|
| Sempre   | 90    | Satisfeito              | 165                 | 47%  |
| Quase sempre   | 75    | Satisfeito              |                     |      |
| Raramente  | 25    | Insatisfeito            | 36                  | 10%  |
| Nunca  | 11    | Insatisfeito            |                     |      |
| Não responderam ou não opinaram  | 148   |                         | 148                 | 42%  |
| Resultado  | 349   |                         | 349                 | 100% |

| 56. O sindicato tem ajudado a melhorar as condições de trabalho da sua categoria? | Total | Parâmetros da Tabulação | Total Parametrizado | (%)  |
|---|-------|-------------------------|---------------------|------|
| Sempre  | 6     | Satisfeito              | 25                  | 7%   |
| Quase sempre  | 19    | Satisfeito              |                     |      |
| Raramente   | 45    | Insatisfeito            | 144                 | 41%  |
| Nunca   | 99    | Insatisfeito            |                     |      |
| Não responderam ou não opinaram   | 180   |                         | 180                 | 52%  |
| Resultado   | 349   |                         | 349                 | 100% |

| 57. Como você se imagina daqui a dois anos?     | Total | Parâmetros da Tabulação | Total Parametrizado | (%)  |
|---|-------|-------------------------|---------------------|------|
| Trabalhando na empresa, no mesmo cargo.         | 9     | Satisfeito              | 100                 | 29%  |
| Trabalhando na empresa, num cargo melhor.       | 91    | Satisfeito              |                     |      |
| Trabalhando em outra empresa, no mesmo cargo.   | 13    | Insatisfeito            | 76                  | 22%  |
| Trabalhando em outra empresa, num cargo melhor. | 43    | Insatisfeito            |                     |      |
| Trabalhando por conta própria.                  | 20    | Insatisfeito            |                     |      |
| Não responderam ou não opinaram                 | 174   |                         | 174                 | 50%  |
| Resultado                                       | 349   |                         | 350                 | 100% |

| 58. Onde você encontra as informações que deseja saber sobre a empresa? Assinale a principal alternativa: | Total | Parâmetros da Tabulação | Total Parametrizado | (%)  |
|---|-------|-------------------------|---------------------|------|
| Conversas nos corredores  | 25    | Insatisfeito            | 76                  | 22%  |
| Quadro de avisos  | 16    | Satisfeito              | 144                 | 41%  |
| Colegas de trabalho   | 51    | Insatisfeito            |                     |      |
| Superior imediato (gerente)   | 114   | Satisfeito              |                     |      |
| Circulares internas   | 7     | Satisfeito              |                     |      |
| Através de recursos humanos   | 7     | Satisfeito              | 130                 | 37%  |
| Não responderam ou não opinaram   | 130   |                         |                     |      |
| Resultado   | 350   |                         | 350                 | 100% |

| 59. Onde geralmente você resolve os problemas do trabalho que lhe afetam? | Total | Parâmetros da Tabulação | Total Parametrizado | (%)  |
|---|-------|-------------------------|---------------------|------|
| No sindicato  | 3     | Insatisfeito            | 16                  | 5%   |
| Com o seu superior imediato (gerente)                                     | 201   | Satisfeito              | 205                 | 59%  |
| Com o departamento pessoal  | 4     | Satisfeito              |                     |      |
| Com os colegas de trabalho  | 13    | Insatisfeito            |                     |      |
| Não responderam ou não opinaram   | 128   |                         | 128                 | 37%  |
| Resultado   | 349   |                         | 349                 | 100% |

| 60. Você conhece os descontos que são lançados no seu contracheque? | Total | Parâmetros da Tabulação | Total Parametrizado | (%)  |
|---|-------|-------------------------|---------------------|------|
| Sim   | 152   | Satisfeito              | 152                 | 44%  |
| Não   | 66    | Insatisfeito            | 66                  | 19%  |
| Não responderam ou não opinaram                                     | 131   |                         | 131                 | 38%  |
| Resultado   | 349   |                         | 349                 | 100% |

| 61. A empresa poderia melhorar se: assinale a principal alternativa. | Nº  | (%)  |
|--|-----|------|
| Pagasse melhores salários  | 50  | 14%  |
| Proporcionasse mais estabilidade no emprego                          | 3   | 1%   |
| tratasse melhor os funcionários                                      | 16  | 5%   |
| Proporcionasse mais oportunidade de crescimento                      | 19  | 5%   |
| Desse mais treinamento   | 8   | 2%   |
| Oferecesse mais benefícios   | 125 | 36%  |
| Não responderam ou não opinaram                                      | 128 | 37%  |
| Resultado  | 349 | 100% |

| 62. Como você considera o trabalho que você faz na empresa? Assinale a principal alternativa. | Total | Parâmetros da Tabulação | Total Parametrizado | (%)  |
|---|-------|-------------------------|---------------------|------|
| Muito importante  | 105   | Satisfeito              | 219                 | 63%  |
| Importante  | 76    | Satisfeito              |                     |      |
| Mais ou menos   | 38    | Satisfeito              |                     |      |
| Desinteressante   | 2     | Insatisfeito            | 2                   | 1%   |
| Não responderam ou não opinaram   | 128   |                         | 128                 | 37%  |
| Resultado   | 349   |                         | 349                 | 100% |

| 63. Numa escala de 1 a 10, como você classificaria a imagem da empresa perante os funcionários? | Total | Parâmetros da Tabulação | Total Parametrizado | (%)  |
|---|-------|-------------------------|---------------------|------|
| 1 Péssima   | 15    | Insatisfeito            | 82                  | 23%  |
| 2   | 7     | Insatisfeito            |                     |      |
| 3   | 45    | Insatisfeito            |                     |      |
| 4 Regular   | 15    | Insatisfeito            |                     |      |
| 5   | 45    | Satisfeito              | 139                 | 40%  |
| 6   | 50    | Satisfeito              |                     |      |
| 7 Boa   | 20    | Satisfeito              |                     |      |
| 8   | 16    | Satisfeito              |                     |      |
| 9   | 6     | Satisfeito              |                     |      |
| 10 Ótima  | 2     | Satisfeito              |                     |      |
| Não responderam ou não opinaram   | 128   |                         | 128                 | 37%  |
| Resultado   | 349   |                         | 349                 | 100% |

| 64. Ao realizar o seu trabalho, você procura obter resultados melhores do que aqueles esperados pela empresa? | Total | Parâmetros da Tabulação | Total Parametrizado | (%)  |
|---|-------|-------------------------|---------------------|------|
| Sempre  | 131   | Satisfeito              | 187                 | 54%  |
| Quase sempre  | 56    | Satisfeito              |                     |      |
| Raramente   | 4     | Insatisfeito            | 4                   | 1%   |
| Nunca   | 0     | Insatisfeito            |                     |      |
| Não responderam ou não opinaram   | 158   |                         | 158                 | 45%  |
| Resultado   | 349   |                         | 349                 | 100% |

| 65. Indique as duas principais razões pelas quais você trabalha na empresa. Coloque 1 na principal e 2 na segunda mais importante. | Opção 1 |      | Opção 2 |      |
|--|---------|------|---------|------|
|  | Nº      | (%)  | Nº      | (%)  |
| Salário  | 59      | 17%  | 60      | 17%  |
| Estabilidade no emprego  | 21      | 6%   | 21      | 6%   |
| O trabalho que realiza   | 35      | 10%  | 33      | 9%   |
| Ambiente de trabalho   | 20      | 6%   | 16      | 5%   |
| Autonomia no trabalho  | 2       | 1%   | 5       | 1%   |
| Reconhecimento   | 1       | 0%   | 11      | 3%   |
| Benefícios oferecidos pela empresa   | 2       | 1%   | 0       | 0%   |
| Relacionamento com a chefia  | 6       | 2%   | 9       | 3%   |
| A falta de opção de outro emprego  | 31      | 9%   | 12      | 3%   |
| Prestigio da empresa   | 0       | 0%   | 2       | 1%   |
| Possibilidade de treinamento   | 3       | 1%   | 8       | 2%   |
| As chances de progresso profissional   | 35      | 10%  | 42      | 12%  |
| Não responderam ou não opinaram  | 134     | 38%  | 130     | 37%  |
| Resultado  | 349     | 100% | 349     | 100% |

| 66. Seu salário é suficiente para atender as suas necessidades básicas? | Total | Parâmetros da Tabulação | Total Parametrizado | (%)  |
|---|-------|-------------------------|---------------------|------|
| 0 Não   | 34    | Insatisfeito            | 72                  | 21%  |
| 1   | 7     | Insatisfeito            |                     |      |
| 2   | 6     | Insatisfeito            |                     |      |
| 3   | 11    | Insatisfeito            |                     |      |
| 4   | 14    | Insatisfeito            |                     |      |
| 5 Mais ou menos   | 95    | Satisfeito              | 149                 | 43%  |
| 6   | 10    | Satisfeito              |                     |      |
| 7   | 11    | Satisfeito              |                     |      |
| 8   | 13    | Satisfeito              |                     |      |
| 9   | 8     | Satisfeito              |                     |      |
| 10 Sim  | 12    | Satisfeito              |                     |      |
| Não responderam ou não opinaram   | 128   |                         | 128                 | 37%  |
| Resultado   | 349   |                         | 349                 | 100% |

| 67. Você se sente apto para assumir maiores responsabilidades do que as que têm atualmente? | Total | Parâmetros da Tabulação | Total Parametrizado | (%)  |
|---|-------|-------------------------|---------------------|------|
| Sim   | 141   | Satisfeito              | 205                 | 59%  |
| Mais ou menos   | 64    | Satisfeito              |                     |      |
| Não   | 16    | Insatisfeito            | 16                  | 5%   |
| Não responderam ou não opinaram   | 128   |                         | 128                 | 37%  |
| Resultado   | 349   |                         | 349                 | 100% |

| 68. Você se sente satisfeito trabalhando na empresa levando em consideração tudo que ela lhe oferece? | Total | Parâmetros da Tabulação | Total Parametrizado | (%)  |
|---|-------|-------------------------|---------------------|------|
| 0 Nada satisfeito   | 12    | Insatisfeito            | 67                  | 19%  |
| 1   | 9     | Insatisfeito            |                     |      |
| 2   | 8     | Insatisfeito            |                     |      |
| 3   | 10    | Insatisfeito            |                     |      |
| 4   | 28    | Insatisfeito            |                     |      |
| 5 Mais ou menos   | 86    | Satisfeito              | 140                 | 40%  |
| 6   | 15    | Satisfeito              |                     |      |
| 7   | 24    | Satisfeito              |                     |      |
| 8   | 18    | Satisfeito              |                     |      |
| 9   | 7     | Satisfeito              |                     |      |
| 10 Muito satisfeito   | 4     | Satisfeito              |                     |      |
| Não responderam ou não opinaram   | 128   |                         | 143                 | 41%  |
| Resultado   | 349   |                         | 350                 | 100% |

| 69. De modo geral, como você classifica a empresa em relação ao que ela era quando você começou a trabalhar aqui? | Total | Parâmetros da Tabulação | Total Parametrizado | (%)  |
|---|-------|-------------------------|---------------------|------|
| Melhor do que antes   | 46    | Satisfeito              | 183                 | 52%  |
| Igual   | 137   | Satisfeito              |                     |      |
| Pior do que antes   | 38    | Insatisfeito            | 38                  | 11%  |
| Não responderam ou não opinaram   | 128   |                         | 128                 | 37%  |
| Resultado   | 349   |                         | 349                 | 100% |

| 70. Seu horário de trabalho causa transtorno na sua vida pessoal? | Total | Parâmetros da Tabulação | Total Parametrizado | (%)  |
|---|-------|-------------------------|---------------------|------|
| Sim   | 61    | Insatisfeito            | 61                  | 17%  |
| Não   | 129   | Satisfeito              | 129                 | 37%  |
| Não responderam ou não opinaram                                   | 159   |                         | 159                 | 46%  |
| Resultado   | 349   |                         | 349                 | 100% |

| 71. As condições ambientais do seu local de trabalho são satisfatórias: | Satisfeito |     | Insatisfeito |     | Não responderam ou não opinaram |     |
|---|------------|-----|--------------|-----|---------------------------------|-----|
|   | Nº         | (%) | Nº           | (%) | Nº                              | (%) |
| Temperatura   | 75         | 21% | 146          | 42% | 128                             | 37% |
| Espaço  | 152        | 44% | 69           | 20% | 128                             | 37% |
| Mobiliário  | 130        | 37% | 91           | 26% | 128                             | 37% |
| Higiene   | 106        | 30% | 115          | 33% | 128                             | 37% |
| Instalações sanitárias  | 121        | 35% | 100          | 29% | 128                             | 37% |
| Resultado   | 584        | 33% | 521          | 30% | 640                             | 37% |

| 72. Indique os dois principais fatores que geram mais insatisfação no seu trabalho. Coloque numero 1 no fator que gera mais insatisfação e numero 2 no segundo maior fator de insatisfação. | Opção 1 |      | Opção 2 |      |
|---|---------|------|---------|------|
|   | Nº      | (%)  | Nº      | (%)  |
| Falta de conhecimento   | 60      | 17%  | 33      | 9%   |
| Salário   | 64      | 18%  | 48      | 14%  |
| Ambiente de trabalho ruim   | 6       | 2%   | 10      | 3%   |
| O trabalho que realizo  | 1       | 0,3% | 3       | 1%   |
| Falta de treinamento  | 10      | 3%   | 17      | 5%   |
| Instalações inadequadas (banheiros, vestiário, etc)   | 6       | 2%   | 14      | 4%   |
| Impossibilidade de crescimento profissional   | 7       | 2%   | 6       | 2%   |
| Falta de segurança no emprego   | 13      | 4%   | 13      | 4%   |
| Falta de autonomia  | 1       | 0,3% | 4       | 1%   |
| Falta de recursos   | 7       | 2%   | 6       | 2%   |
| Relacionamento com a chefia   | 1       | 0,3% | 4       | 1%   |
| Sobrecarga no trabalho  | 4       | 1%   | 9       | 3%   |
| Falta de valorização dos funcionários   | 29      | 8%   | 47      | 13%  |
| Falta de produto de limpeza   | 0       | 0%   | 2       | 1%   |
| Falta de benefícios   | 8       | 2%   | 3       | 1%   |
| Horario inflexivel  | 1       | 0,3% | 0       | 0%   |
| Não responderam ou não opinaram   | 131     | 38%  | 130     | 37%  |
| Resultado   | 349     | 100% | 349     | 100% |

| 73. Como você vem para o trabalho? | Nº  | %    |
|------------------------------------|-----|------|
| Em ônibus de linha comum           | 152 | 44%  |
| De carro                           | 40  | 11%  |
| De bicicleta                       | 0   | 0%   |
| De carona                          | 0   | 0%   |
| A pé                               | 29  | 8%   |
| Não responderam ou não opinaram    | 128 | 37%  |
| Resultado                          | 349 | 100% |

| 74. De 0 a 10, que nota você daria aos seguintes serviços/benefícios? | Nº de Funcionários | Média |
|---|--------------------|-------|
| Assistência médico-hospitalar (plano de saúde)                        | 156                | 1,70  |
| Transporte  | 156                | 6,99  |
| Seguro de vida  | 156                | 1,13  |
| Cesta básica  | 156                | 1,35  |
| Tíquete-refeição  | 156                | 1,69  |
| Tíquete-alimentação (para compras em mercado)                         | 156                | 1,66  |
| Assistência odontológica  | 156                | 1,38  |
| Cooperativa de credito  | 156                | 0,92  |
| Previdência privada   | 156                | 1,37  |
| Venda interna de produtos da empresa                                  | 156                | 3,10  |
| Jornal de circulação interna  | 156                | 1,54  |
| Convênios   | 156                | 3,56  |
| Não responderam ou não opinaram                                       | 193                | 0,00  |

| 75. Que sugestão você daria para tornar a empresa um lugar melhor para se trabalhar? | Total |
|--|-------|
| Mais benefícios  | 65    |
| Vale alimentação   | 63    |
| Plano médico - saúde   | 34    |
| Salário melhor   | 27    |
| Reconhecimento do trabalho realizado - valorização                                   | 27    |
| Plano odontológico   | 15    |
| Melhor segurança   | 13    |
| Materiais básicos de higiene no ambiente de trabalho                                 | 11    |
| Ambiente adequado para os funcionários   | 11    |
| Trabalho em equipe - falta colaboração dos funcionários                              | 10    |
| Crescimento profissional   | 9     |
| Horario mais flexivel - aadequado  | 8     |
| Treinamento periódico  | 7     |
| Mais comodidade para os funcionários (banco para descanso)                           | 5     |
| Plano de crescimento de cargo - plano de carreira                                    | 5     |
| Auxilio farmácia   | 3     |
| Participação nos lucros  | 3     |
| Respeito com funcionário   | 3     |
| Material de limpeza  | 2     |
| Uniforme gratuito  | 2     |
| Auxilio educação   | 2     |
| Funcionário do mês para incentivo da realização das tarefas                          | 2     |
| Ouvir os funcionários  | 2     |
| Mais presença do gerente, autoridade e respeito                                      | 1     |
| Competência profissional por parte da chefia   | 1     |
| Melhor comissão  | 1     |
| Incentivo financeiro e pessoal   | 1     |
| Resolver problemas direto com o funcionário  | 1     |
| Mais funcionários  | 1     |
| Motivação  | 1     |